

Pró-Reitoria Acadêmica

Escola de Educação, Tecnologia e Comunicação

**Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do
Conhecimento e Tecnologia da Informação**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO GESTOR
DO JUDICIÁRIO FEDERAL BRASILEIRO
SOBRE A ADOÇÃO DO TELETRABALHO**

Autor: Eduardo Josimar das Neves Alves

Orientador: Prof. Dr. Rosalvo Ermes Streit

**Brasília – DF
2018**

EDUARDO JOSIMAR DAS NEVES ALVES

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO GESTOR DO JUDICIÁRIO FEDERAL BRASILEIRO
SOBRE A ADOÇÃO DO TELETRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rosalvo Ermes Streit

Brasília - DF
2018

A474a Alves, Eduardo Josimar das Neves.

Análise da percepção do gestor do judiciário federal brasileiro sobre a adoção do teletrabalho / Eduardo Josimar das Neves Alves – 2018.

119 f.: il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Rosalvo Ermes Streit

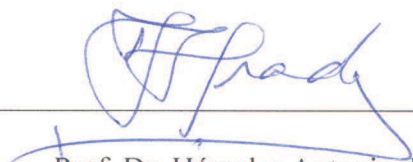
1. Teletrabalho. 2. Gestor Público. 3. Percepção. 4. Adoção. I. Streit, Rosalvo Ermes, orient. II. Título.

CDU 005.94

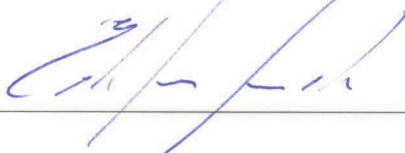
Dissertação de autoria de Eduardo Josimar das Neves Alves, intitulada “ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO GESTOR DO JUDICIÁRIO FEDERAL BRASILEIRO SOBRE A ADOÇÃO DO TELETRABALHO”, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília - DF, 22 de fevereiro de 2018, defendida e aprovada pela banca examinadora constituída por:



Prof. Dr. Rosalvo Ermes Streit
Orientador
Universidade Católica de Brasília – UCB



Prof. Dr. Hércules Antonio do Prado
Examinador Interno
Universidade Católica de Brasília – UCB



Prof. Dr. Edilson Farneda
Examinador Interno
Universidade Católica de Brasília – UCB



Prof. Dr. Marcelo Foresti de Matheus Cota
Examinador Externo
Banco Central - BCB

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”. (Leonardo da Vinci)

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha esposa Carina, maior referência e incentivadora para a realização dos meus objetivos, e também à minha mãe Valdemira, exemplo de fé e de determinação para o alcance do sucesso.

RESUMO

A presente pesquisa objetivou realizar uma análise da percepção do gestor público federal sobre a adoção do teletrabalho para identificar os principais fatores que os influenciam na tomada de decisão para a sua implantação, de forma a poder contribuir com a literatura científica e com a elaboração de programas de implantação de teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira. A pesquisa teve como público alvo os gestores de um órgão do Poder Judiciário Federal, uma vez que o teletrabalho foi regulamentado no âmbito deste poder. Com foco na adoção do teletrabalho, buscou-se na literatura um corpo de conhecimento referente aos principais aspectos sobre o teletrabalho, seus benefícios e desafios, bem como características referentes à gestão e à percepção dos indivíduos, criando-se uma base referencial para a construção da pesquisa. Utilizou-se questionário semiestruturado como instrumento de pesquisa e coleta de dados. Os dados coletados foram organizados de modo a permitir visualizar e compreender a percepção dos gestores quanto aos benefícios, desafios e fatores que os influenciam na tomada de decisão para a adoção do teletrabalho. A pesquisa constata que, na percepção dos gestores, o desafio mais crítico para a adoção do teletrabalho é a resistências dos gestores para sua implantação.

Palavras-chave: Teletrabalho, Gestor Público, Percepção, Adoção.

ABSTRACT

The present research aimed to analyze the perception of the federal public manager on the adoption of telework to identify the main factors that influence them in the decision making for its implementation, so as to contribute to the scientific literature and the elaboration of programs implementation of teleworking in the Brazilian Federal Public Administration. The research had as target audience the managers of an organ of the Federal Judiciary, since the telecommuting was regulated within the scope of this power. With a focus on the adoption of teleworking, the literature sought a body of knowledge regarding the main aspects of teleworking, its benefits and challenges, as well as characteristics related to the management and the perception of individuals, creating a reference base for the construction of the research. A semi-structured questionnaire was used as a research tool and data collection. The data collected were organized so as to allow the visualization and understanding of managers' perceptions regarding the benefits, challenges and factors that influence them in the decision making process for the adoption of teleworking. The research shows that, in the perception of the managers, the most critical challenge for the adoption of telework is the resistance of the managers for its implantation.

Keywords: Telework, Telecommuting, Public Manager, Perception, Adoption.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ambiente do teletrabalho.....	21
Figura 2 - Distribuição do número de documentos publicados na base Scopus / Elsevier por ano.....	38
Figura 3 - Distribuição do número de documentos publicados na base Scopus / Elsevier por países.....	38
Figura 4 - Distribuição do número de documentos publicados na base Scopus / Elsevier por tipo de documento.....	39
Figura 5 - Distribuição do número de documentos publicados na base Scopus / Elsevier por área de conhecimento.....	40
Figura 6 - Evolução histórica de pesquisas no Google com os termos “telework” e “telecommuting” no período de 2011 a 2016.....	41
Figura 7 - Volume de respostas do questionário por dia.....	58
Figura 8 - Questão 1 - Faixa etária.....	59
Figura 9 - Questão 2 - Sexo dos pesquisados.....	60
Figura 10 - Questão 3 - Formação acadêmica.....	61
Figura 11 - Questão 4 - Tempo de trabalho no órgão em estudo.....	61
Figura 12 - Questão 5 - Nível, na organização, do cargo em comissão.....	62
Figura 13 - Questão 6 - Quantidade de servidores por faixa etária, sob a gestão imediata.....	63
Figura 14 - Questão 7 - Quantidade de servidores em teletrabalho por faixa etária, sob a gestão imediata.....	63
Figura 15 - Questão 8 - Conhecimento sobre o teletrabalho e a Resolução Nº 227/2016	65
Figura 16 - Questão 8 - Gestores que possuem senso comum sobre o teletrabalho pelo nível do cargo e o tempo de trabalho na organização.....	66

Figura 17 - Questão 8 - Gestores que possuem senso crítico sobre o teletrabalho pelo nível do cargo e o tempo de trabalho na organização.....	67
Figura 18 - Questão 8 - Gestores que possuem alto conhecimento sobre o teletrabalho pelo nível do cargo e o tempo de trabalho na organização.....	68
Figura 19 - Questão 9 - A Resolução Nº 227/2016 (BRASIL, 2016) como instrumento adequado para a adoção do teletrabalho no Judiciário por nível do cargo do gestor	69
Figura 20 - Questão 11 - Tendência de adoção do teletrabalho.....	71
Figura 21 - Questão 11 - Tendência de adoção do teletrabalho por nível do cargo..	72
Figura 22 - Questão 12 - Frequência para o teletrabalho em relação ao total de horas de trabalho.....	73
Figura 23 - Questão 13 - Benefícios da adoção do teletrabalho para a organização.	74
Figura 24 - Questão 15 - Benefícios da adoção do teletrabalho para o trabalhador..	76
Figura 25 - Questão 17 - Desafios da adoção do teletrabalho para a organização....	78
Figura 26 - Questão 19 - Os 3 (três) desafios da adoção do teletrabalho para a organização considerados críticos pelos gestores em ordem de prioridade.....	80
Figura 27 - Questão 20 - Desafios do teletrabalho para o trabalhador.....	81
Figura 28 - Questão 22 - Os 3 (três) desafios da adoção do teletrabalho para o trabalhador considerados críticos pelos gestores em ordem de prioridade.....	83
Figura 29 - Questão 23 - Os benefícios do teletrabalho superam os seus custos de implantação.....	84
Figura 30 - Questão 23 - Os benefícios organizacionais do teletrabalho superam os seus custos de implantação, percepção de acordo com o cargo e o tempo de trabalho	85
Figura 31 - Questão 24 - A opção de adoção do teletrabalho é adequada.....	86
Figura 32 - Questão 24 - Opção pela adoção do teletrabalho, distribuída pelo nível do cargo.....	86
Figura 33 - Questão 25 - Fatores que contribuem em grande parte para o gestor concordar totalmente com a opção de adoção do teletrabalho na organização, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho.....	88

Figura 34 - Questão 25 - Fatores que contribuem em grande parte para o gestor concordar com a opção de adoção do teletrabalho na organização, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho..... 89

Figura 35 - Questão 25 - Fatores que contribuem em grande parte para o gestor não concordar e nem discordar com a opção de adoção do teletrabalho na organização, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho..... 90

Figura 36 - Questão 25 - O que contribuiu em grande parte para o gestor discordar com a opção de adoção do teletrabalho na organização, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho..... 91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios do teletrabalho.....	23
Quadro 2 - Características dos planejamentos organizacionais.....	28
Quadro 3 - Desafios do teletrabalho.....	29
Quadro 4 – Entendimentos sobre percepção.....	34
Quadro 5 - Rol de artigos que contribuem especificamente com a pesquisa.....	41
Quadro 6 - Questões de pesquisa.....	51
Quadro 7 - Resumo do questionário.....	57
Quadro 8 - Quantitativo de servidores por equipe versus quantitativo de servidores em teletrabalho.....	64
Quadro 9 - Questão 10 - Aprimoramentos na Resolução CNJ Nº 227/2016.....	70
Quadro 10 - Questão 14 - Benefícios do teletrabalho para a organização acrescentados pelos gestores.....	74
Quadro 11 - Questão 16 - Benefícios do teletrabalho para o trabalhador acrescentados pelos gestores.....	76
Quadro 12 - Questão 18 - Desafios do teletrabalho para a organização acrescentados pelos gestores.....	79
Quadro 13 - Questão 21 - Desafios do teletrabalho para o trabalhador acrescentados pelos gestores.....	81
Quadro 14 - Questão 26 - Percepções acrescentadas pelo gestor sobre o teletrabalho, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho.....	92
Quadro 15 – Hipóteses sobre o teletrabalho.....	93

LISTA DE SIGLA

ACM - ACM Digital Library

APF - Administração Pública Federal Brasileira

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

CNI - Confederação Nacional da Indústria

CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho

EUA - Estados Unidos da América

FLO - Family Liaison Office

FGV - Fundação Getúlio Vargas

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IEEE - Institute of Electrical and Electronics

OPM - Office of Personnel Management

PL - Projeto de Lei

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PSI - Provedores de Serviço de Internet

RH - Recursos Humanos

Sobratt - Associação Brasileira de Teletrabalho

STJ - Superior Tribunal de Justiça

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TJSP - Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

TRF4 - Tribunal Regional Federal da 4ª Região

TST - Tribunal Superior do Trabalho

UCB - Universidade Católica de Brasília

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos:	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 TELETRABALHO	20
2.1.1 Benefícios do teletrabalho	22
2.1.2 Desafios do teletrabalho	26
2.2 PERCEPÇÃO	33
3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	36
3.1 REVISÃO DE LITERATURA	36
3.1.1 Metodologia aplicada	37
3.1.2 Análise dos resultados da pesquisa	37
4 METODOLOGIA	47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47
4.2 LOCAL DA PESQUISA	48
4.3 PÚBLICO ALVO	48
4.4 COLETA DE DADOS	49
4.4.1 Questionário de pesquisa	49

5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
5.1	ANÁLISE DAS QUESTÕES DEMOGRÁFICAS E SOCIOECONÔMICAS ...	59
5.2	ANALISE DAS QUESTÕES ESPECÍFICAS.....	64
5.3	HIPÓTESES	93
6	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
6.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	99
6.2	ESTUDOS FUTUROS	99
7	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE	109
	Apêndice A – Questionário de Pesquisa.....	110

INTRODUÇÃO

Para Martins et al. (2016. p. 51), “as novas mudanças no sistema capitalista informacional estão gerando um ser humano diferente, com novos comportamentos, novos hábitos, quer seja no trabalho, em casa, enfim, uma nova sociedade”. No que se refere ao trabalho, os autores afirmam que a tecnologia da informação provocou significativa transformação nas tarefas laborais, passando-as do modo manual para o eletrônico. Com isso, tornou-se mais rápida a realização de um determinado serviço, pois há redução na quantidade de procedimentos, o que afeta não só a qualidade do serviço, mas também o aumento do seu ritmo.

Os avanços da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) transformam não só o trabalho, mas também as relações sociais e evidenciam uma nova geração de pessoas conectadas pelo *ciberespaço* (LÉVY, 1999). Martins et al. (2016) destacam que a TIC faz parte da vida humana e que o seu avanço a torna presente nas relações sociais. Dessa forma, a vida social sofreu grandes transformações, pois a forma de se comunicar e os relacionamentos se modificaram.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD de 2014 (IBGE, 2016), que trata sobre o acesso à internet e posse de telefone móvel celular, reflete essa relação da tecnologia na sociedade brasileira e apresenta um crescimento do uso da internet em domicílio e pessoal. Conforme essa pesquisa, mais da metade dos domicílios particulares permanentes passaram a ter acesso à Internet, saindo de 48,0%, em 2013, para 54,9%, em 2014, o equivalente a 36,8 milhões de domicílios.

Esses números são alcançados com o uso de diversos dispositivos eletrônicos, com predominância dos celulares (*smartphones*) seguidos dos computadores, para as mais diversas atividades, como: obter informações e interagir com organizações governamentais; enviar e receber e-mail; participar de redes sociais; acessar sites de mensagem instantânea, blogs ou de fóruns de discussão; fazer cursos; consultar wikis, enciclopédias ou outros sites com o propósito de aprendizado; participar de redes profissionais; utilizar espaços de armazenamento para salvar documentos, fotos, músicas, vídeos ou outros arquivos; usar programas executados pela Internet para editar documentos de texto, planilhas ou apresentações, dentre outras (IBGE, 2016).

Neste contexto de crescimento da conectividade e uso dos respectivos dispositivos, aliados aos seus reflexos nas atividades da sociedade, surge a

necessidade das organizações olharem atentas à evolução dessas transformações, pois ela impacta também as relações trabalhistas. Com o surgimento das novas TIC, o cenário que constitui o ambiente corporativo moderno vem sofrendo profundas modificações, alterando conceitos de tempo e espaço (TROPE, 1999).

Nessa perspectiva, os trabalhadores estão buscando maior liberdade para negociar a possibilidade de trabalhar em casa ou em locais alternativos à empresa e em horário flexível; é o que se constata no levantamento da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2016), realizado com 2002 trabalhadores, em 140 municípios, entre os dias 18 e 21 de setembro de 2015, onde 71% dos entrevistados manifestaram desejo em ter flexibilidade de horário de trabalho e 73% em poder trabalhar de casa quando precisassem.

Assim é que o teletrabalho surge como uma forma de atender os anseios dos trabalhadores que desejam maior flexibilidade de tempo e espaço nas corporações. No Brasil, conforme o Art. 75-b da Lei Nº 13.467/2017 (BRASIL, 2017, p. 6), que regulamenta o teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), o teletrabalho é definido como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregado, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. A Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) Nº 227/2016 (BRASIL, 2016), que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, define o teletrabalho como a “modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos”.

1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O teletrabalho é uma realidade nas mais diversas organizações, que já incluem o trabalho realizado remotamente às suas dependências como forma regular de trabalho. Nas instituições em que tal modalidade foi adotada, as experiências têm sido de sucesso, considerando-se as vantagens e as desvantagens que a envolvem (BRASIL, 2008, p.8).

Segundo Freire (2016), o teletrabalho foi implantado inicialmente no setor privado, apesar de ter conquistado adeptos no setor público. Conforme Pereira (2013), a experiência acumulada pelo setor privado revela a validade dessa modalidade de trabalho, notadamente pela sua flexibilidade de horários e aumento da produtividade, dentre outros aspectos.

No Brasil, a regulamentação do teletrabalho, no âmbito das instituições privadas e públicas sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), iniciou-se com a Lei Nº 12.551/2011 (BRASIL, 2011), que alterou o art. 6º da CLT, equiparando os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios pessoais e diretos à exercida através de rede de telecomunicações com recursos informatizados. Posteriormente, com a Lei Nº 13.467/2017 (BRASIL, 2017), houve aprofundamento na regulamentação do teletrabalho na CLT, onde foi incluído um capítulo inteiro intitulado “Teletrabalho”, destacando-se as alterações sobre a jornada de trabalho, o contrato de trabalho e a medicina e segurança do trabalho.

Para a Administração Pública Federal Brasileira (APF), a regulamentação do teletrabalho está em tramitação no Congresso Nacional Brasileiro por meio do Projeto de Lei (PL) 2.723/2015 (BRASIL, 2015) e do PL 4.505/2008 (BRASIL, 2008). Estes projetos têm como elementos propulsores as iniciativas de algumas instituições do setor público. O autor do PL 2.723/15 cita, dentre elas, a experiência bem-sucedida do teletrabalho pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), afirmando que o projeto piloto teve resultado positivo (SIQUEIRA, 2016).

Especificamente para o Judiciário Brasileiro, o teletrabalho foi regulamentado por meio da Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016) que, segundo Siqueira (2016), se inspirou em regulamentações pontuais já estabelecidas em alguns órgãos, como ocorreu com o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), no ano de 2012. Além disso, previamente a essa Resolução, alguns tribunais já haviam normatizado internamente a questão do teletrabalho, antes mesmo da regulamentação nacional no Judiciário, como foram os casos do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que permite o teletrabalho desde 2012, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), que utiliza o trabalho remoto desde 2013, e do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), que iniciou uma experiência de teletrabalho em 2015.

Diante disso, verifica-se um crescimento pelo interesse na implantação do teletrabalho pelas organizações públicas, com ações de regulamentação ocorrendo no Parlamento Brasileiro e pontualmente nas instituições brasileiras. Todavia, apesar disso, a literatura aponta que a adoção do teletrabalho ainda é um desafio aos gestores públicos. Vários fatores podem estar relacionados a esse desafio e se faz necessário compreendê-los.

Portanto, esta pesquisa delimitou-se em investigar a percepção sobre a adoção do teletrabalho e quais são os principais fatores de tomada de decisão para sua implantação por parte de gestores da Administração Pública Brasileira, especificamente do Judiciário Federal, onde o teletrabalho já foi regulamentado.

1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A globalização influencia fortemente as pessoas e a agenda política dos países e tem o lado da economia como sendo o mais visível, porém as suas consequências são sentidas em muitos outros domínios. Na globalização, há uma rede de interdependências que liga os seres humanos às questões de domínios ambientais, políticos, econômicos e sociais que envolvem trocas de tecnologias, redes de comunicações, uma cultura transnacional e movimentos que caracterizam os tempos atuais no mundo (MARQUES, 2006).

No contexto da globalização, verifica-se que o mundo do trabalho passa por uma profunda transformação a partir do capital produtivo que se desenvolve em meio a uma reestruturação produtiva com impactos nas relações de trabalho (PEREIRA, 2004). Conforme Antunes e Alves (2004), com essa reestruturação produtiva e com o desenvolvimento das modalidades de flexibilização e desconcentração do espaço físico produtivo e da introdução dos sistemas informatizados, vem ocorrendo uma redução no modo de trabalho industrial, fabril, estável e especializado. É neste cenário que o teletrabalho surge como uma forma flexível de organização do trabalho, quer seja esta flexibilidade no tempo ou no espaço, em que a clássica relação com o local de trabalho deixou de ser a única existente (GIL, 2015).

Um estudo realizado no Brasil, em 2016, com o apoio da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2016), sobre as práticas de trabalho nas instituições brasileiras, identificou um crescimento no número de instituições que adotam o teletrabalho (SAP, 2016). O estudo foi realizado com um total de 325 instituições, distribuídas nas regiões Sul (10%), Sudeste (85%), Centro-oeste (2%), Nordeste (2%) e Norte (1%), sendo que 93% do total representaram instituições privadas e 7% de públicas.

Comparando-se os dados com um estudo anterior de 2014, verificou-se que houve um crescimento na ordem de 47% no número de instituições participantes do teletrabalho. Nos resultados de 2016, observou-se que 37% das empresas pesquisadas permitiam o trabalho realizado remotamente, o equivalente a

aproximadamente 120 empresas, sendo 99% deste total de empresas privadas e 1% de públicas.

Conforme esse estudo, as principais dificuldades relatadas pelas instituições na implantação do teletrabalho foram as seguintes:

- Tecnologia e infraestrutura;
- Aspectos legais;
- Resistência de gestores.

Apesar dos três itens acima terem sido relatados como dificuldades, tecnologia e infraestrutura são recursos disponíveis no mercado e dependem da capacidade de investimentos das instituições para serem mitigados. Em relação aos aspectos legais, o teletrabalho já foi regulamentado para as instituições sob o regime de trabalho pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943) e também para os órgãos do Poder Judiciário, além disso há ações de sua ampla regulamentação na esfera pública, o que inclui os poderes Executivo e Legislativo. Todavia, o aspecto de resistência de gestores é um tema pouco explorado e que carece de estudos e análise.

No governo federal dos Estados Unidos da América, onde o teletrabalho foi regulamentado, no ano de 2010, por meio do ato *Telework Enhancement Act* (USA, 2010), alguns gestores resistem em conceder o benefício do teletrabalho aos seus funcionários, mesmo depois da aprovação desta lei (BROWN, 2016). Para identificar os motivos desta resistência, Brown (2016) realizou um estudo com gestores do governo federal americano, onde explorou suas experiências e percepções que os influenciaram na resistência ao teletrabalho. Como resultado desse estudo, observou-se os seguintes motivos de resistência: experiências anteriores negativas com o teletrabalho, influência desestimulante de líderes mentores, preocupação em manter o nível de produtividade, programa de teletrabalho com requisitos pouco claros, abrindo espaço para múltiplas interpretações, e a falta de confiança nos funcionários para o cumprimento dos trabalhos esperados com atendimento de prazos, produtividade e por meio de Provedores de Serviço de Internet (PSI) seguros e confiáveis.

Corroborando com Brown (2016), Shoop (2012) afirma que numerosos estudos têm documentado a lenta adoção do teletrabalho no Governo Federal dos Estados Unidos. Tuutti (2012) faz um destaque ao motivo apresentado pelo então Diretor do

Escritório de Administração de Pessoal dos Estados Unidos, no 74^a Congresso Nacional da Associação dos Gerentes Federais, em 13 de março de 2012 (GovEvents, 2012). De acordo com ele, muitos gestores não se sentem confortáveis em supervisionar pessoas que não estão diante deles. Apesar dos estudos nos EUA atestarem problemas relacionados à falta de confiança dos gestores em relação ao teletrabalho, outros fatores relacionados aos gestores são apontados na literatura, tais como a cultura de gestão tradicional do trabalho (PYÖRIÄ, 2011), foco em processos, ao invés de resultados e dificuldade no atingimento de metas por aqueles que usam o teletrabalho (NOGUEIRA; PANITI, 2012), dentre outros.

Assim, com base no que foi exposto, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como o gestor público do judiciário federal brasileiro percebe a adoção do teletrabalho e quais fatores influenciam sua tomada de decisão para implantação do teletrabalho?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- Investigar como os gestores do judiciário federal brasileiro percebem a adoção do teletrabalho e quais são os principais fatores de tomada de decisão para sua implantação.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar os principais aspectos relacionados à adoção do teletrabalho.
- Verificar a percepção dos gestores públicos, em um órgão do judiciário federal brasileiro, sobre a adoção do teletrabalho.
- Identificar os principais fatores que influenciam os gestores públicos na adoção do teletrabalho junto a suas equipes no órgão público do estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os avanços tecnológicos acessíveis à grande parte da população e às instituições transformaram as relações sociais, com destaque às relações de trabalho e sua organização, estabelecendo novas formas de organização do trabalho, dentre elas, o teletrabalho (SILVA, 2014). Alinhado aos discursos atuais, que pregam a

redução de custos, a sustentabilidade, a mobilidade urbana e a qualidade de vida, o teletrabalho apresenta potencialidades de aplicação convergentes a esta realidade (SILVA, 2014).

Os programas de teletrabalho bem-sucedidos mostram uma série de vantagens para empregadores, funcionários e, de modo geral, para a sociedade, que incluem: aumento de produtividade; redução de taxas de *turnover* (e, conseqüentemente, dos custos de recrutamento e treinamento de novos funcionários); redução da demanda de espaço físico para locais de trabalho; diminuição de custos; melhor administração; maior flexibilidade organizacional; melhores tempos de resposta; motivação dos funcionários; meio ambiente mais limpo; redução do consumo de energia e menos dependência de combustíveis fósseis; maior participação dos trabalhadores em atividades sociais (NILLES, 1997).

Apesar dessas vantagens, os programas de teletrabalho podem apresentar, por outro lado, as seguintes desvantagens: sentimento de pertencimento prejudicado, incapacidade de separar as atividades de trabalho e do lar, necessidade de auto disciplina, falta de suporte profissional, questões legais, problemas de gerenciamento, mudanças nos métodos de trabalho, custos envolvidos na transição para o teletrabalho, comprometimento no avanço da carreira profissional devido ao isolamento social, e a diminuição das interações com os colegas de trabalho e gestores, com conseqüências para a ascensão profissional e novas promoções, provocando insatisfação no trabalho (HARPAZ, 2002).

Em que pese as desvantagens, o teletrabalho apresenta vantagens que contribuem com a modernização da Administração Pública Brasileira (APF) tornando-se relevante trazer para o debate a questão de sua adoção na APF (PEREIRA, 2013). Contudo, a resistência do gestor é colocada como a barreira mais importante a ser superada para a sua implantação (KUGELMASS, 1996).

Apesar dos avanços de implantação do teletrabalho, sobretudo na APF, pouco se tem discutido sobre a problemática de sua adoção, até este momento, principalmente sob o ponto de vista do gestor público. Assim, a pesquisa busca contribuir realizando uma análise da percepção do gestor público brasileiro sobre a adoção do teletrabalho, com foco no Judiciário Federal Brasileiro, uma vez que esta modalidade de trabalho foi regulamentada no âmbito deste poder. Entende-se que a pesquisa poderá colaborar na elaboração de programas de implantação de teletrabalho na APF.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TELETRABALHO

Taskin e Bridoux (2010) definem teletrabalho como sendo a atividade profissional desenvolvida remotamente de um local onde o resultado do trabalho é entregue em tempo integral ou parcial e requer o uso de tecnologia da informação e comunicação. Esta definição aponta três características principais do teletrabalho: localização, frequência e necessidade regular do uso de tecnologia da informação e comunicação – TIC. A localização refere-se ao teletrabalho que pode ser realizado exclusivamente em um local remoto das instalações do empregador, como em casa, escritórios, telecentros, meios de transporte, dentre outros. Conforme Taskin e Bridoux (2010), de acordo com a frequência, o teletrabalho pode ser considerado ocasional, quando a variação é inferior a 20% do tempo total de trabalho, ou permanente, quando superior a 90%. Quando há uma variação de frequência entre ocasional e permanente, o teletrabalho é considerado alternativo. Como última característica, observa-se que o teletrabalho sempre envolve o uso de TIC.

A criação do teletrabalho é atribuída a Jack Nilles, que, a partir de sua experiência profissional com projetos de veículos espaciais e gerenciamento de programas de pesquisa e desenvolvimento para o governo norte-americano, apresentou a ideia de inverter a relação clássica entre o local de trabalho e o trabalhador, sendo por isso considerado o pai do teletrabalho (RODRIGUES, 2011). Nilles (1997) conceitua o teletrabalho como o processo de levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, em um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de teleserviço. Para este trabalho, assume-se doravante o seguinte conceito também apresentado por Nilles (1997): o teletrabalho é entendido como a realização do trabalho com a substituição parcial ou total do deslocamento de casa para o trabalho pelo uso de tecnologias de telecomunicações com o auxílio de computadores ou outros recursos, pois entende-se que este conceito é abrangente e apresenta proximidade com os conceitos já apresentados.

Para Nilles (1997, p.10), a ideia do teletrabalho surgiu de uma reflexão: “Porque precisamos ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa ou perto dela, pelo menos parte do tempo?”. Diante disso, em 1973, Nilles comandou uma equipe interdisciplinar de pesquisa, na Universidade do Sul da

Califórnia, que recebeu uma bolsa da Fundação Nacional para a Ciência, onde o objetivo era estudar questões da política federal em relação à substituição do transporte pelas telecomunicações.

Conforme Nilles (1997), não era muito simples expressar o estudo sobre o desenvolvimento de políticas referentes à substituição do transporte pelas telecomunicações, foi então que surgiu a necessidade de se denominar o que pudesse representar esse conceito de forma direta e intuitiva. Assim, surgiu o termo *telecommuting*, sendo entendido como teletrabalho - ação de levar o trabalho aos trabalhadores, ao invés de levar estes ao trabalho; também entendida como atividade realizada fora do ambiente físico da instituição, em um ou mais dias da semana. Posteriormente, Nilles (1997) criou outro termo, o *teleworking*, também entendido como teletrabalho, porém representando a substituição dos deslocamentos ao trabalho por tecnologias de informação como telecomunicações e computadores. A Figura 1 exemplifica o ambiente do teletrabalho, onde o trabalho é realizado fora da instituição com o uso de recursos de tecnologia.

Figura 1 - Ambiente do teletrabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor

Nilles (1997) ressalta que, na Europa, diversos idiomas não possuem um termo equivalente ao inglês *telecommuting*, sendo este englobado com outras formas de substituição. Goulart (2009) também destaca que nos principais idiomas europeus como alemão, espanhol, italiano e francês, incluindo o português, não há nenhum

termo equivalente à palavra *commuting* - que significa ida e volta de casa ao trabalho, de onde derivou-se o termo telecommuting, o equivalente em português ao teletrabalho. Mesmo com o crescimento de pesquisas referentes ao trabalho realizado à distância, Baruch (2001) destaca que não existe um termo geral aceito entre os pesquisadores, surgindo termos com sinônimos diversos.

Segundo o Escritório de Ligação Familiar (Family Liaison Office - FLO) dos estados unidos (USA, 2015), home office, telework, telecommuting, remote work, e virtual work são termos utilizados para se referir ao trabalho realizado fora do local de trabalho tradicional. Todavia, o termo *home office* representa essencialmente a localização física real do empregado, independentemente de onde seja, em que o empregado e o emprego estejam ligados.

2.1.1 Benefícios do teletrabalho

O teletrabalho bem-sucedido traz benefícios para empregadores, funcionários e, de modo geral, para a comunidade (NILLES, 1997). Para os funcionários, permite, dentre outras vantagens, que possam reduzir ou eliminar o deslocamento de ida e volta ao trabalho, economizando tempo e dinheiro (GREEN, 2010), além de possibilitar um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada (HILBRECHT et al., 2013).

Para as organizações, o teletrabalho contribui para o aumento da produtividade (PETERS, 2010; STOUT, 2010; Martin, 2012), uma menor tensão entre funcionários (BENTLEY, 2015), redução de conflitos (STOUT, 2010), diminuição da poluição (NILLES, 1997) e a redução do espaço do ambiente de trabalho e respectivos custos operacionais para mantê-lo (SHARIT, 2009). O teletrabalho pode, além disso, proteger as instituições contra interrupções decorrentes de situações que impeçam seus funcionários de entrarem na organização e de realizarem suas atividades laborais (DONNELLY, 2015), dentre outros.

O Quadro 1 apresenta os principais benefícios do teletrabalho encontrados na revisão de literatura.

Quadro 1 - Benefícios do teletrabalho

Beneficiado	Tema	Benefício	Autor
Organização	Terceirização	Contribui para a terceirização de atividades periféricas	Martínez-sánchez (2008)
	Produtividade	Melhora a produtividade nas organizações	Martínez-sánchez (2008), Stout (2010), Martin (2012), Vargas (2013), Bentley (2015), Donnelly (2015) e Brown (2016)
		Contribui com a redução do absenteísmo	Sharit (2009)
		Favorece o melhor desempenho dos trabalhadores	Peters (2010), Percival (2011), Martin (2012), Bentley (2015), Bentley (2015) e Donnelly (2015)
		Propicia melhora na eficácia organizacional	Peters (2010).
		Possibilita a continuidade dos negócios em meio a desastres naturais, ataques terroristas, pandemias ou razões adversas	Martin (2012), Donnelly (2015)
	Comprometimento	Favorece a lealdade e o comprometimento organizacional	Martínez-sánchez (2008), Martin (2012) e Bentley (2015)
	Atração e retenção de talentos	Contribui com a retenção e atração de funcionários	Martínez-sánchez (2008), Sharit (2009), Percival (2011), Martin (2012), Bentley (2015) e Brown (2016)

		Favorece o aumento da força de trabalho (inclui-se pessoas idosas e deficientes)	Sharit (2009)
	Redução de custos	Permite a redução de custos com espaço físico, infraestrutura e estacionamento.	Martínez-sánchez (2008), Sharit (2009), Percival (2011) e Brown (2016)
		Permite a otimização de recursos	Vargas (2013).
	Imagem organizacional	Melhora na imagem da organização, devido à promoção de um ambiente melhor	Sharit (2009)
	Responsabilidade Ambiental	Permite a instituição ser mais verde, contribuindo para o meio ambiente	Martin (2012)
Trabalhador	Flexibilidade	Possibilita aos trabalhadores terem maior flexibilidade para atender suas necessidades domésticas	Percival (2011)
		Permite ao trabalhador escolher onde e quando trabalhar	Martínez-sánchez (2008) e Percival (2011)
	Autonomia do trabalhador	Permite maior autonomia ao trabalhador	Martínez-sánchez (2008), Percival (2011) e Bentley (2015)
	Qualidade de vida	Favorece a satisfação no trabalho	Martínez-sánchez (2008), Sharit (2009), Stout (2010), Martin (2012), Bentley (2015) e Brown (2016)
		Contribui com a qualidade de vida dos trabalhadores	Peters (2010)

		Propicia a redução de licenças de saúde	Sharit (2009)
		Contribui com a saúde física e mental	Stout (2010)
		Favorece uma melhora no equilíbrio vida-trabalho	Percival (2011), Donnelly (2015), Bentley (2015) e Brown (2016)
		Propicia uma melhora na vida profissional	Peters (2010)
		Ajuda a diminuir os níveis de <i>burnout</i>	Stout (2010)
	Desenvolvimento profissional	Favorece as relações sociais	Stout (2010)
		Favorece a oportunidade de sucesso no trabalho	Stout (2010)
		Possibilita a ampliação do quadro de referência do trabalhador	Stout (2010)
		Favorece o intercâmbio de informações e conhecimentos	Vargas (2013)
		Possibilita maior reconhecimento das capacidades e pontos fortes do trabalhador	Vargas (2013)
	Renda do trabalhador	Permite ao trabalhador possuir renda agregada	Stout (2010)
	Humanização do trabalho	Contribui para a humanização do trabalho	Martínez-sánchez (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o Quadro 1, considerou-se, na coluna “Beneficiado”, quem é o principal beneficiado, entretanto, os benefícios propiciados pelo teletrabalho podem também refletir não só para as organizações e trabalhadores, mas também para outros como governos e a sociedade.

2.1.2 Desafios do teletrabalho

Apesar dos benefícios, o teletrabalho enfrenta uma diversidade de obstáculos que podem advir de uma cultura institucional relutante e da falta de legislação favorável (GREEN, 2010). Para Golden (2010), o teletrabalho apresenta como desafios a sua implantação nas instituições, o isolamento profissional e pessoal, a interação limitada junto às equipes e a baixa visibilidade daqueles que usam essa modalidade frente à organização. Além desses desafios, Golden (2010) ressalta que a longo prazo, o trabalho remoto pode limitar o desenvolvimento de habilidades e oportunidades de carreira para os trabalhadores e impactar negativamente nas culturas organizacionais.

Outro ponto a ser superado diz respeito à difusão do teletrabalho com acesso às tecnologias adequadas ao trabalho remoto (DONNELLY, 2015). Apoia-se na disponibilidade da tecnologia para colaboração e comunicação, uma vez que é o recurso que constitui a essência do teletrabalho (PERCIVAL, 2011).

A gestão do teletrabalho, por sua vez, se apresenta como um desafio importante na superação da lenta adoção do teletrabalho nas instituições (Peters e Heusinkveld, 2010). Conforme Nilles (1997), a gestão do teletrabalho é menos sobre tecnologia e mais sobre administração, exigindo uma mudança na abordagem tradicional.

Em estudos sobre o teletrabalho na Nova Zelândia, Scholefield e Peel (2009) mostram que as atitudes negativas dos gerentes eram a maior barreira para a adoção do teletrabalho. Pesquisas adicionais sugerem que os gerentes que confiam em seus teletrabalhadores desenvolvem relações interpessoais positivas, se envolvem em comunicação bidirecional e estendem os níveis apropriados de discrição para promover resultados mais positivos para os trabalhadores (LAUTSCH, 2009).

No setor público, Taskin e Edwards (2007) observam que as modificações nas configurações espaciais e temporais do trabalho desafiam as formas tradicionais de organização e resultam na necessidade de evoluir a regulamentação da conduta e do controle do trabalho em ambientes burocráticos. Dado que o acesso a um regime de trabalho flexível para os indivíduos é frequentemente um processo de negociação com a gestão, a compreensão dos desafios de gestão requer mais investigação (COLLINS et al., 2013).

Kossek et. Al. (1999) argumentam que os gerentes podem temer uma perda de produtividade dos funcionários que usam essas iniciativas de trabalho flexível. Assim, se os gerentes consideram como negativo o uso de programas como teletrabalho, eles não irão encorajar seus funcionários a usá-lo e muito menos utilizarão por conta própria.

Ainda, Kossek et al. (1999) ressaltam que, para os gerentes, uma desvantagem final das iniciativas desse tipo de trabalho, é que ele passa a exigir mais tempo dos gestores no entendimento da agenda de cada funcionário, aumentando as dificuldades administrativas, pois antes eram tratadas coletivamente e neste modelo passa-se ao individual. Deste modo, os gerentes podem achar frustrante e demorado o gerenciamento individual de cada funcionário em vez de ter uma abordagem geral para todos os funcionários, podendo tornar-se uma desvantagem para os gestores que o implementam.

Para Taskin (2006), ao romper com as dimensões de tempo, lugar e ação, o teletrabalho altera a organização do trabalho e o modelo de gestão tradicional. Segundo o autor, a distância física e psicossocial se torna o desafio central para os gestores, uma vez que fundamentalmente altera a estrutura do trabalho e sua supervisão.

A questão do controle parece ser a dimensão mais crítica do teletrabalho. Todavia, aparentemente antagônicos, o controle e a autonomia são complementares dentro das organizações. Desse modo, faz-se necessário reconfigurá-los como parte do trabalho. Além disso, é necessário adequar a regulamentação que afeta as relações de gestão, socialização organizacional e gestão de carreiras (TASKIN, 2006; TREMBLAY, 2006)

O trabalho do gestor, enquanto administrador, é o de tomar decisões estratégicas e planejar decisões futuras da organização ou da unidade organizacional em que administra, de forma a alcançar o futuro, conforme planejado. O planejamento é entendido como a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e as tarefas para alcançá-los (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2003), pode-se caracterizar a abrangência do planejamento conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Características dos planejamentos organizacionais

Nível de Planejamento	Abrangência	Características
Estratégico	Toda a organização	<ul style="list-style-type: none"> • É projetado para longo prazo com efeitos e consequências estendidos a vários anos. • Envolve todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional. • É definido pela alta cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.
Tático	Cada departamento ou unidade	<ul style="list-style-type: none"> • É projetado para médio prazo, geralmente para o exercício anual. • Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. • É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.
Operacional	Grupo de pessoas e suas tarefas ou atividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Projetado para o curto prazo, o imediato. • Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas. • É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, conforme Chiavenato (2003), nesses três níveis de planejamento, encontram-se os cargos que o gestor pode ocupar: o de direção (diretores e altos executivos) em nível estratégico e institucional, o de gerência (gerentes e pessoal do meio do organograma) em nível tático e intermediário, e o de supervisão (supervisor e encarregado) em nível operacional. Assim, diante dos desafios apresentados pelo teletrabalho às organizações, entende-se que o gestor tem a função de superar os desafios ou obstáculos identificados para o alcance dos objetivos organizacionais, o que ocorre por meio de planejamento e decisões com abrangência diferenciada nos três níveis acima descritos.

Baseando-se na abrangência do planejamento apresentada por Chiavenato (2003), o Quadro 3 apresenta os desafios do teletrabalho encontrados na revisão de literatura. Entende-se que, a depender da estrutura ou governança organizacional, os

temas e desafios podem ser tratados por gestores em níveis diferentes, portanto, eles foram agrupados como agentes candidatos.

Quadro 3 - Desafios do teletrabalho

Tema	Desafio	Agente candidato	Autor
Cultura organizacional	Influência dos pares no sentido de apoiar o colega que decide em optar pelo teletrabalho.	Gestor em nível operacional	Percival (2011)
	Falta de encorajamento das instituições, tornando os funcionários temerosos.	Gestor em nível tático e operacional	
	Os gestores não veem necessidade do teletrabalho.	Gestor em nível tático	Martin (2012)
	Falta de percepção do gestor de que os benefícios do teletrabalho são institucionais e não somente individual.		
	Mudança da cultura organizacional para avaliação de resultados e promoção da autonomia do trabalhador e da responsabilidade de RH.	Gestor em nível tático e operacional	Martínez-sánchez (2008) e Vargas (2013)
	Cultura de controle de desempenho no modo tradicional.	Gestor em nível tático	Peters (2010), Martin (2012) e Vargas (2013)
	Modificações espaciais e temporais no teletrabalho, relacionados ao local físico e ao momento da realização da atividade laboral, desafiam a forma tradicional de organização do trabalho.	Gestor em nível operacional	Donnelly (2015)
	Mudança cultural nas organizações ao introduzir um programa de teletrabalho.	Gestor em nível tático	Martínez-sánchez (2008) e Vargas (2013)
	Comportamento institucional por meio da cognição dos gerentes e suas atitudes.		Peters (2010)
Desenvolvimento profissional	Treinamento e desenvolvimento de habilidades para o teletrabalho.	Gestor em nível tático e operacional	Martínez-sánchez (2008)

	Custos sociais incluindo isolamento dos trabalhadores.		Martínez-sánchez (2008), Peters (2010), Vargas (2013) e Bentley (2015)
	Esquecimento do trabalhador para promoções, redes e oportunidades de desenvolvimento profissional.	Gestor em nível operacional	Stout (2010)
	Questões de promoção e pagamento por mérito.		Percival (2011)
	Isolamento de funcionários e sentimento de inferioridade.		
	Necessidade de contato social dos trabalhadores em teletrabalho.	Gestor em nível tático	Donnelly (2015) e Bentley (2015)
Gestão administrativa	Falta de cooperação entre trabalhadores.	Gestor em nível operacional	Martínez-sánchez (2008)
	Aumento da dificuldade administrativa.	Gestor em nível tático	Stout (2010)
	Tempo gasto pelos gestores para compreender a agenda de cada funcionário.		
	As atitudes negativas dos gerentes são consideradas a maior barreira para a aceitação do teletrabalho.	Gestor em nível tático	Donnelly (2015)
	Insatisfação de colegas de trabalho que não estão em teletrabalho devido à falta de interação e possível sobrecarga de trabalho causada pela ausência dos que estão em teletrabalho.	Gestor em nível tático e operacional	Bentley (2015)
	Carência de suporte gerencial.	Gestor em nível operacional	Bentley (2015)
	Falta de Comunicação entre os colegas e gestores.		
	Falta de apoio e feedback dos gestores.		
	Aversão ao teletrabalho devido a experiências passadas negativas.	Gestor em nível tático	Brown (2016)
	Recomendações do mentor.		

Aumento de trabalho para o gestor.		
Incapacidade de estimular a criatividade e a inovação.	Gestor em nível operacional	
Gestão do clima organizacional de confiança entre gestores e funcionários.	Gestor em nível tático e operacional	Martínez-sánchez (2008)
Organização e gerenciamento do trabalho entre os funcionários.	Gestor em nível operacional	
Falta de confiança do gestor no trabalhador que não está visível.	Gestor em nível tático e operacional	Sharit (2009), Martin (2012), Vargas (2013), Bentley (2015), Donnelly (2015) e Brown (2016)
Resistência dos gestores menos experientes e presumidamente mais jovens para o recrutamento de pessoas mais velhas para o teletrabalho, uma vez que os percebem como menos flexíveis, adaptáveis, dispostos e capazes de trabalhar.	Gestor em nível tático e operacional	Sharit (2009)
Gestores como agentes de mudança por meio da inovação em gestão.		
Capacidade de inovação do gestor para o teletrabalho.		Stout (2010)
Gestão virtual de funcionários.	Gestor em nível operacional	Percival (2011)
Comunicação eficaz e interação diária entre líderes de equipe e funcionários.		Donnelly (2015)
Treinamento e familiarização de gerentes em gestão de teletrabalho.		
Desconforto com a forma de controlar e supervisionar funcionários que estão ausentes do local de trabalho		
Compreensão dos desafios gerenciais, uma vez que o acesso ao teletrabalho se dá muitas vezes por negociações com o gerente.		

	Apoio dos gerentes para aliviar o sentimento de isolamento dos trabalhadores.		
	Relação supervisor-empregado		
	Resistência dos líderes para a implantação do teletrabalho.	Gestor em nível tático	Brown (2016)
	Resistência dos líderes em estabelecer metas de participação.		
	Percepção de que o teletrabalho é um movimento de inovação onde ninguém está entrando.		Peters (2010)
	Obtenção de evidência consolidada de que o teletrabalho é algo bom para a organização.	Gestor em nível tático	Martin (2012)
	Preocupações sobre custo e controle.		
	Estruturas adequadas de gestão para o teletrabalho.	Gestor em nível tático e operacional Gestor em nível tático	Donnelly (2015)
	O apoio da gestão, comunicação e confiança são considerados os fatores críticos de sucesso para o teletrabalho.	Gestor em nível tático e operacional	Bentley (2015)
	Desempenho do trabalhador em teletrabalho para a produtividade organizacional.	Gestor em nível operacional	
Política organizacional	Estabelecimento de uma política organizacional eficaz.	Gestor em nível tático	Percival (2011)
	Políticas claras de avaliação de desempenho.		
	Estabelecimento de normas mínimas para o projeto de estação de trabalho ergonômica de quem trabalha em casa.		
	Segurança da informação.	Gestor em nível tático	Vargas (2013)
	Investimento em tecnologia e infraestrutura.		
	Ausência de regulamentos.		

	Acesso às tecnologias adequadas ao teletrabalho.	Gestor em nível tático e operacional	Donnelly (2015)
	Proteção de dados.		
	Deficiência de recursos de trabalho, incluindo aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho.	Gestor em nível tático	Bentley (2015)
	Orientações pouco claras e ambíguas.		Brown (2016)
	Responsabilidade da organização para a saúde e a segurança dos que trabalham de casa.		Percival (2011)
Produtividade do trabalhador	Auto-eficácia do funcionário em teletrabalho para a o alcance de sua produtividade.	Trabalhador	Percival (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor

Os desafios apresentados pela literatura puderam ser agrupados nos temas cultura organizacional, desenvolvimento profissional, gestão administrativa, política organizacional e produtividade do trabalhador, sendo que gestão administrativa foi o agrupamento com maior número de desafios. Para a superação desses desafios, exige-se ações dos gestores em todos os níveis, sendo que os níveis tático e operacional são os que aparecem com maior frequência, conforme se observa no Quadro 3 acima.

2.2 PERCEPÇÃO

Como o foco deste trabalho é analisar a percepção dos gestores públicos federais brasileiros em relação à adoção do teletrabalho e aos principais fatores que os influenciam na tomada de decisão para a sua implantação, faz-se necessário compreender a acepção da palavra percepção.

Etimologicamente, percepção origina-se do latim *perceptionem* ou *perceptio*, significando recepção e coleta, também percepção, apreensão, tomada de conhecimento e saber (HARPER, 2017). Pode também significar a capacidade de distinguir por meio dos sentidos ou da mente (MICHAELIS, 2016).

Como parte dos estados e processos mentais e, por conseguinte, do comportamento do ser humano, a percepção é um conceito tratado pela psicologia e

possui diferentes abordagens teóricas. Pode ser compreendida como um produto de vários elementos sensitivos ligados às experiências que o indivíduo teve em algum momento. Também, pode ser entendida, de maneira geral, como sendo ligada às sensações ou, ainda, pode ter aspectos tão extensos que se confunde com qualquer processo cognoscitivo (DAVIDOFF, 2001).

Para Chauí (2000), o conhecimento sensível, também chamado de empírico - baseado na experiência ou observação - possui em suas formas principais a sensação e a percepção, sendo que na tradição filosófica, a sensação se distinguia da percepção por sua complexidade. Segundo essa autora, sensação é o que fornece as qualidades exteriores e interiores, ou seja, as qualidades do que se observa no mundo exterior e os seus efeitos internos sobre o observador. Na sensação, pode-se ver, tocar, sentir, ouvir qualidade puras e diretas, tais como cores, odores, sabores, texturas. Fazendo-se uma análise sobre a sensação, vê-se que normalmente o observador tem sensações sob a forma de sínteses de percepções. Quando a pessoa sente que a água está quente, na verdade a pessoa percebeu o calor.

Na abordagem de Vygotsky (1998), a percepção, caracteristicamente humana, é entendida como uma das funções mentais complexas ou funções psicológicas superiores, que é constituída no processo de desenvolvimento psíquico. Para ele, as relações socioculturais fundamentam o processo de constituição das funções superiores e se desenvolvem dentro destas relações. Dentre as funções psicológicas superiores estão a memória, a sensação, a percepção, dentre outras.

O Quadro 4 apresenta os entendimentos dos autores sobre percepção encontrados na revisão de literatura.

Quadro 4 – Entendimentos sobre percepção

Percepção	Autor
A percepção pode ser obtida por meio da coleta de informações que refletem as percepções que o indivíduo tem sobre determinadas práticas de teletrabalho.	Martínez-sánchez (2008)
A percepção pode ser conseguida por meio da atitude dos indivíduos, da compreensão e comparação dos atributos desejáveis para o teletrabalho.	Sharit (2009)
A percepção pode ser dada pelas crenças afetadas pelas pressões normativas e miméticas que refletem sobre a visão de vantagens e desvantagens do teletrabalho.	Peters (2010)

A percepção dos gestores pode ser explorada por meio de suas atitudes como forma de compreender suas crenças com relação ao teletrabalho.	Stout (2010)
A percepção pode ser obtida dos membros de uma instituição por meio de informações sobre suas necessidades e impactos percebidos do teletrabalho na saúde e bem-estar.	Percival (2011)
A percepção é entendida como a forma que o teletrabalho é visto em termos de benefícios e desvantagens, possibilitando compreender se ele é benéfico para a organização.	Martin (2012)
A percepção dos empregados de uma organização permite conhecer o estado em que ela se encontra em temas como cultura organizacional, identificação de perfis, custos e evolução.	Vargas (2013)
A percepção dos gestores pode ser obtida por meio de suas experiências vivenciadas.	Donnelly (2015)
A percepção é analisada do ponto de vista organizacional, onde se mensura o grau no qual se acredita que a organização valoriza a contribuição do empregado e, também, a percepção do apoio social.	Bentley(2015)
A percepção do indivíduo é dada por meio da experiência humana, o que pode ser analisado pelo prisma da fenomenologia hermenêutica de Heidegger.	Brown (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Os entendimentos sobre percepção listados acima se mostraram alinhadas em alguns aspectos com o propósito deste trabalho, uma vez que se buscou obter a percepção dos gestores sobre o teletrabalho por meio de coleta de informações (MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, 2008), explorando os atributos desejáveis do teletrabalho (SHARIT, 2009), conhecendo temas como cultura organizacional, custos e evolução (VARGAS, 2013) e suas vantagens e desvantagens (PETERS, 2010).

3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica se iniciou com uma verificação livre na internet por meio dos motores de busca da Google, utilizando-se o Google Acadêmico (scholar.google.com.br) e a Pesquisa Google (www.google.com.br). Foram utilizados argumentos em português e inglês como teletrabalho, *telecommuting* e *telework*. Para análise, foram considerados os materiais relevantes ao tema, tais como artigos de periódicos, teses e dissertações e livros, publicados nos anos de 2007 a 2016. Foram descartados os materiais como notícias, publicações comerciais, relatórios, resenhas e citações.

Essa pesquisa inicial forneceu condições de norteamento do tema em direção à problemática de pesquisa relacionada a adoção do teletrabalho. Assim, utilizando-se do mesmo critério de descarte da pesquisa inicial, foi realizada uma nova pesquisa bibliográfica utilizando as seguintes bases de artigos científicos: Scientific Electronic Library Online – SciELO (<http://www.scielo.org>), Sistema de Bibliotecas da FGV – FGV SB (<http://sistema.bibliotecas.fgv.br>), Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT (<http://www.ibict.br>). Além disso, foram utilizadas as seguintes bases de dados por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br>): ACM Digital Library (ACM), Emerald Fulltext (Emerald), Science Direct (Elsevier), Institute of Electrical and Electronics (IEEE), SpringerLink (MetaPress), Wiley Online Library (Wiley).

Da leitura de documentos apresentados na pesquisa bibliográfica, pode-se utilizar alguns autores na construção do referencial teórico deste trabalho acadêmico.

3.1 REVISÃO DE LITERATURA

A partir da pesquisa bibliográfica, buscou-se analisar um corpo de conhecimento sobre o teletrabalho, mais especificamente em relação a sua adoção ou implantação sob a ótica da percepção do gestor público. Para tanto, foi realizada a revisão de literatura partindo-se da seguinte questão direcionadora: quais trabalhos sobre a percepção do gestor público em relação a adoção ou implantação do teletrabalho já foram publicados?

3.1.1 Metodologia aplicada

Para esta pesquisa, optou-se pela base de dados Scopus da editora Elsevier por ser considerada a maior base de dados pesquisável de citações da literatura científica e que é continuamente expandida e atualizada. A Scopus indexa títulos acadêmicos revisados por pares, títulos de acesso livre, anais de conferências, publicações comerciais, séries de livros, páginas web de conteúdo científico e patentes de escritórios e oferece a visão mais abrangente sobre a produção de pesquisa do mundo nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais e Artes e Humanidades, incluindo 50 milhões de registros, sendo 21.000 títulos e 5.000 editores (SCOPUS, 2016).

Em novembro de 2016, foi feito o levantamento dos trabalhos publicados nessa base, com a seguinte expressão: “*TITLE-ABS-KEY ((perception AND ((adoption) OR (implementation))) AND ((telework) OR (telecommuting)))*”, limitando-se a publicações a partir de 2007 até 2016 (período de 10 anos). Para a montagem dessa expressão, além dos termos adoção e teletrabalho, utilizou-se a palavra-chave “*implementation*” com significado de “aplicação”, podendo ser entendida como a utilização, emprego ou uso de algo (MICHAELIS, 2016).

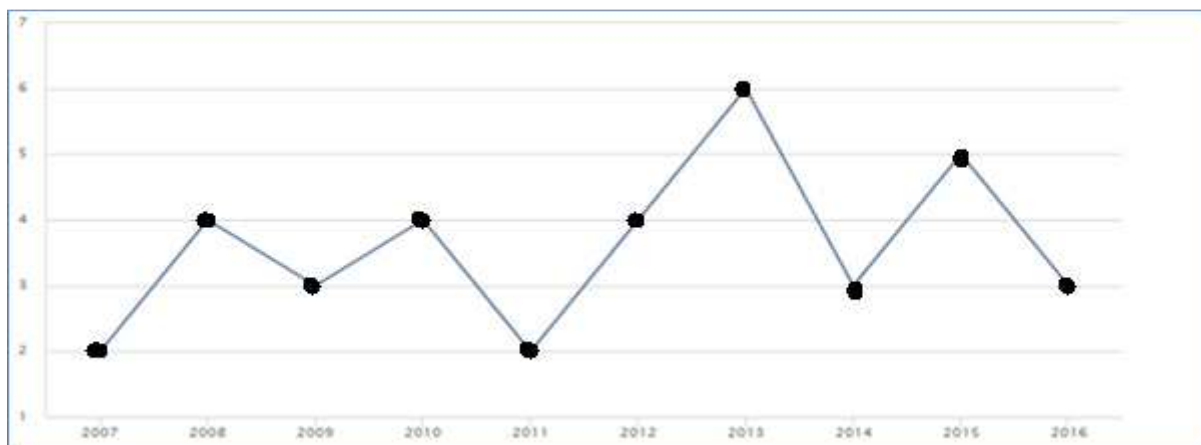
Utilizando-se essa expressão, a pesquisa retornou apenas 7 documentos que possuem, ao menos, um dos termos da expressão em seus títulos, abstracts ou palavras-chave. Ao se retirar as palavras-chave “*adoption*” e “*implementation*”, na referida expressão (“*TITLE-ABS-KEY (perception AND ((telework) OR (telecommuting)))*”), a base retornou 36 documentos, incluindo os 7 da primeira expressão. Portanto, considerou-se a segunda expressão por apresentar um número maior de trabalhos que possibilitam o enriquecimento da pesquisa.

3.1.2 Análise dos resultados da pesquisa

Para os 36 documentos retornados pela expressão utilizada na base Scopus, fez-se as seguintes análises:

- a) Distribuição dos documentos publicados ao longo dos anos, a partir de 2007:

Figura 2 - Distribuição do número de documentos publicados na base Scopus / Elsevier por ano

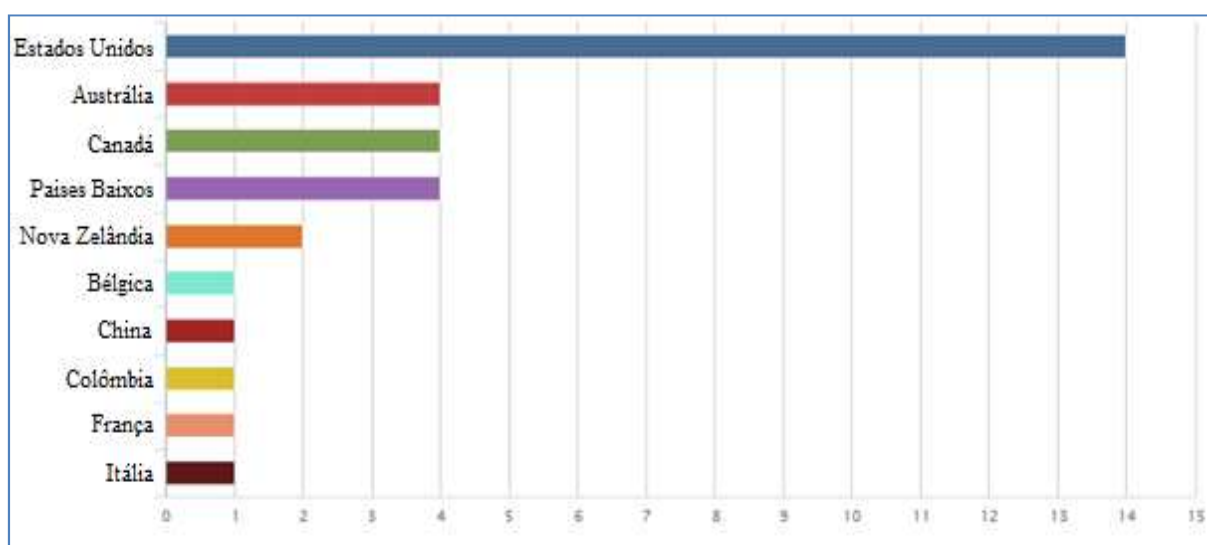


Fonte: Base Scopus–Elsevier (2016)

Na Figura 2, observa-se uma quantidade maior para o ano de 2013, correspondendo a 6 documentos e em seguida para o ano de 2015 com 5 documentos.

- b) Quando se avalia as publicações por país ou território, tem-se um quantitativo distribuído em 20 países, sendo um número maior nos Estados Unidos (14) e nenhuma publicação no Brasil. A Figura 3 apresenta um comparativo para os 10 primeiros países classificados em ordem decrescente pelo número de documentos publicados.

Figura 3 - Distribuição do número de documentos publicados na base Scopus / Elsevier por países

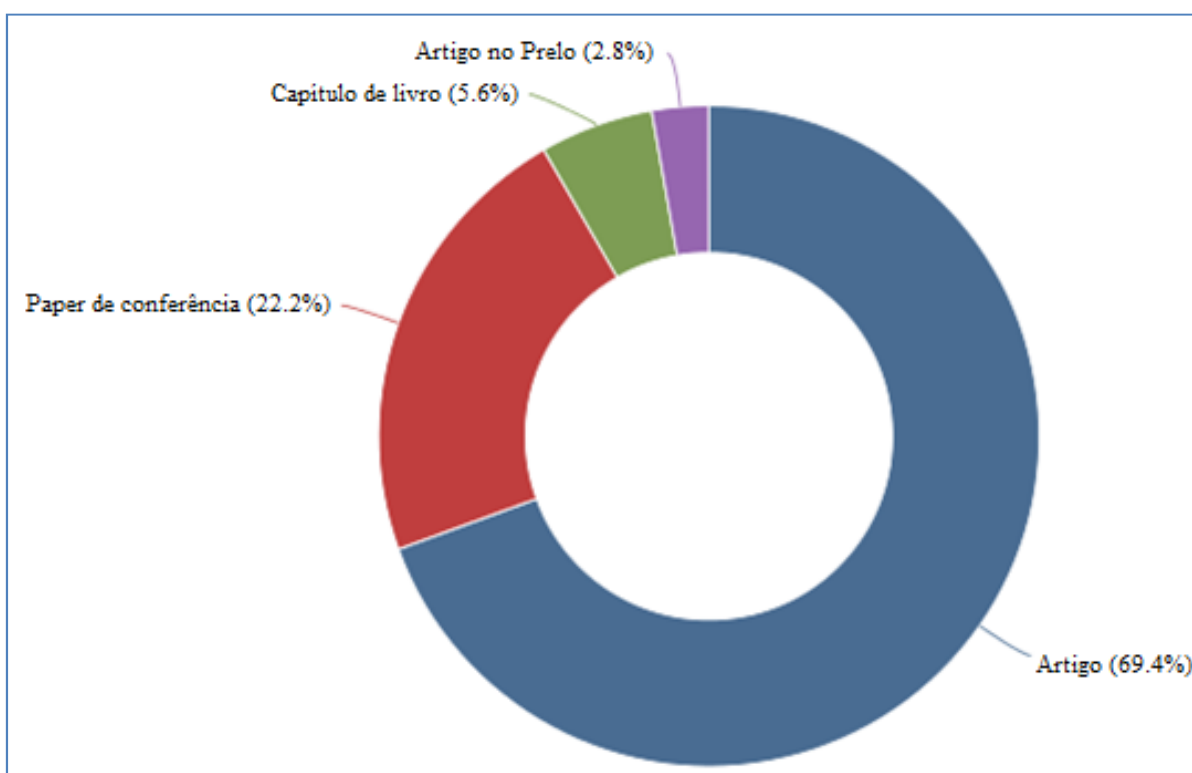


Fonte: Base Scopus–Elsevier (2016)

Em função da concentração de publicações em alguns países, infere-se que o tema é de maior relevância nos Estados Unidos, enquanto que no Brasil o tema ainda está embrionário, ou seja, há carência de trabalhos acadêmicos nessa área.

- c) Com relação aos tipos de documentos, observa-se, na Figura 4, que grande parte é representada por artigos publicados (69,4%) e a representatividade dos artigos de conferencia é de 22,2%.

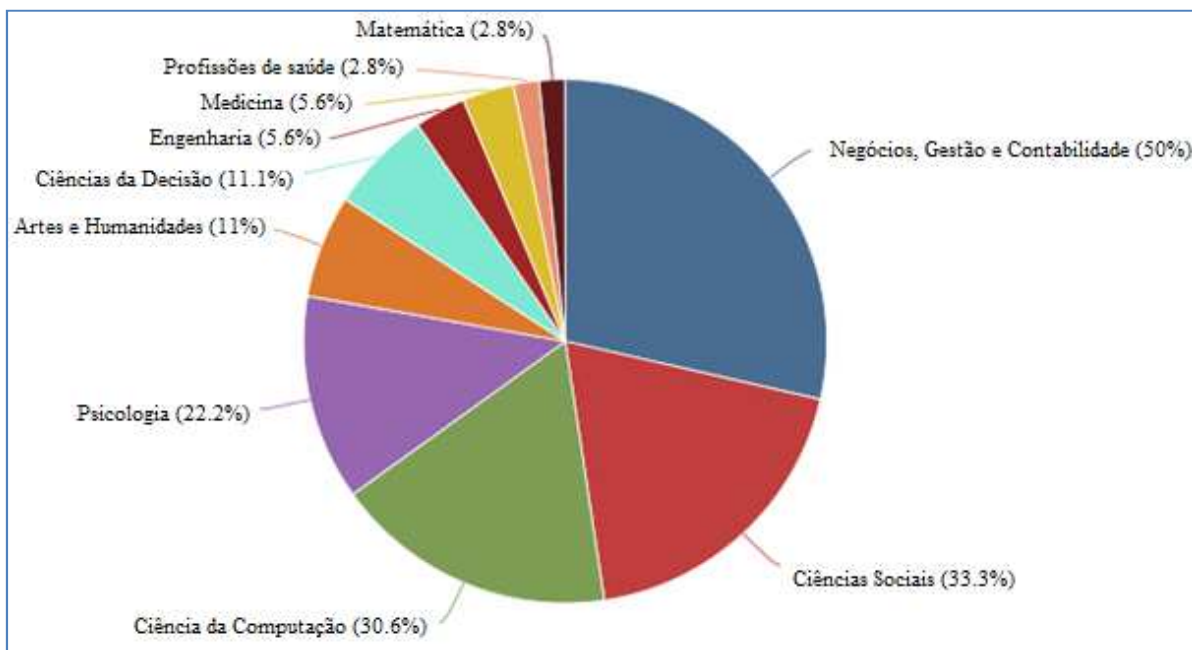
Figura 4 - Distribuição do número de documentos publicados na base Scopus / Elsevier por tipo de documento



Fonte: Base Scopus –Elsevier (2016)

- d) Analisando-se os trabalhos publicados por área de conhecimento, vê-se, conforme a Figura 5, que as áreas de Negócios e de Gestão e Contabilidade apresentam a maior concentração de trabalhos (50%), superior à área de Ciências Sociais (33,3%).

Figura 5 - Distribuição do número de documentos publicados na base Scopus / Elsevier por área de conhecimento

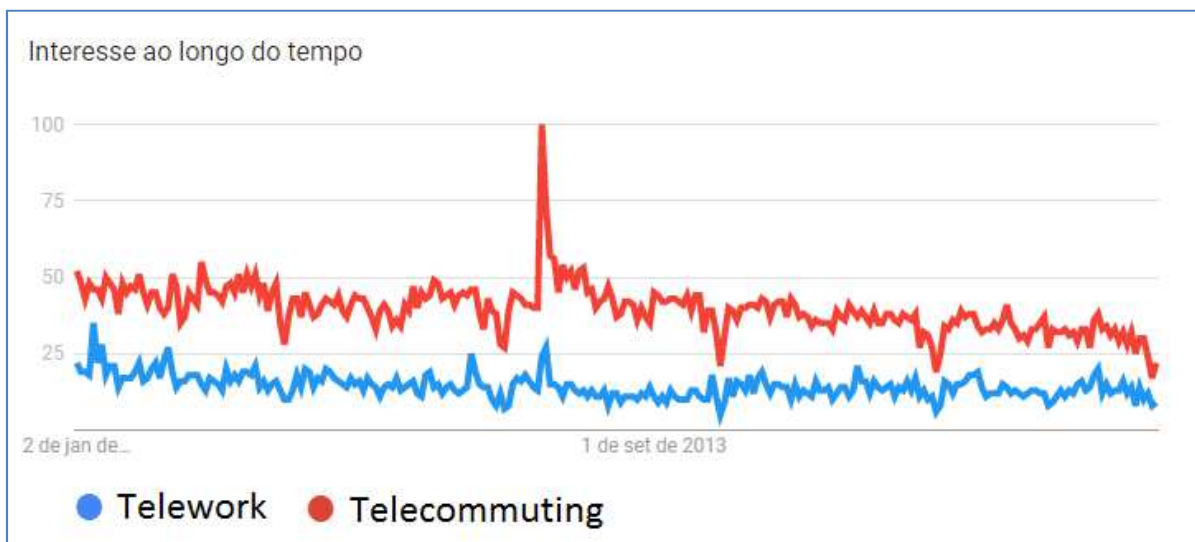


Fonte: Base Scopus –Elsevier (2016)

Com a finalidade de analisar a evolução de pesquisas na ferramenta de busca da Google pelos termos teletrabalho e *telecommuting*, utilizou-se o Google Trends. Segundo Choi e Varian (2009), essa ferramenta apresenta um índice de série temporal do volume de pesquisas dos usuários do Google, em um determinado período de tempo.

De acordo com a Figura 6, observa-se, nos últimos 5 anos, no mundo, que para os termos *telework* e *telecommuting*, a busca maior foi para o termo *telecommuting*, que alcançou a escala máxima do gráfico: 100 pontos, com pico de pesquisa no período de 24 de fevereiro a 2 março de 2013.

Figura 6 - Evolução histórica de pesquisas no Google com os termos “telework” e “telecommuting” no período de 2011 a 2016



Fonte: Google Trends (2016)

Ao se analisar os 36 artigos identificados na base de dados Scopus, constatou-se que 10 contribuíam especificamente para o tema em questão, qual seja a percepção dos gestores públicos sobre o teletrabalho e os fatores que influenciam a sua implantação. Esses artigos encontram-se organizados no Quadro 5, agrupados por categoria de assunto. A categoria Percepção, foco desta pesquisa, é a que mais concentrou artigos decorrentes da pesquisa bibliográfica.

Quadro 5 - Rol de artigos que contribuem especificamente com a pesquisa

Título	Descrição	Categoria
Trusting Telework in the Federal Government. (BROWN, 2016)	Discute cinco temas relacionados à confiança (1. a experiência do passado; 2. sustentação da produtividade, prestação de contas e aumento de coesão entre a equipe; 3. treinamentos obrigatórios e política melhor organizada; 4. requisitos de confiança e emprego; e 5. discussões com outros gestores) e recomenda fatores de sucesso para o teletrabalho.	Percepção
Exploring Managers Attitudes Toward Work/Family Initiatives: A	Pontos de vista dos gerentes do setor privado sobre os programas de trabalho / família e o quanto	Percepção

Mixed-Methods Approach. (STOUT, 2010)	eles incentivam o seu uso e fornecem informações aos funcionários sobre horário flexível e teletrabalho.	
Disrupted work: home-based teleworking in the aftermath of a natural disaster. (DONNELLY, 2015)	Experiências organizacionais e de funcionários de teletrabalho após um desastre.	Percepção
Telecommuting in higher education: faculty perceptions of strategic implications for traditional postsecondary institutions. (PERCIVAL, 2011)	Apresenta uma visão preliminar da perspectiva do corpo docente sobre os requisitos que devem ser incluídos no desenvolvimento de uma política de teletrabalho.	Percepção
The employability of older workers as teleworkers: An appraisal of issues and an empirical study. (SHARIT, 2009)	Examina as perspectivas para a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos como teletrabalhadores em casa.	Percepção
The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. (BENTLEY, 2015)	Examina o papel social organizacional e de apoio específico aos trabalhadores em teletrabalho.	Percepção
Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. (PETERS, 2010)	Examina a influência do contexto institucional sobre a formação de atitude dos gestores no processo de adoção do telehomeworking ou teletrabalho.	Percepção
Is telework effective for organizations: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. (MARTIN, 2012)	Relata os efeitos do teletrabalho sobre os resultados organizacionais com o objetivo de fornecer uma resposta mais clara à questão: o teletrabalho é eficaz para as organizações?	Eficácia
Propuesta de implementacion de un	Apresenta um modelo para implementação do teletrabalho.	Implementação

modelo de teletrabajo. (VARGAS, 2013)		
Telework adoption, change management, and firm performance. (MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, 2008)	Analisa a contribuição dos recursos humanos (RH) e das práticas de compromisso para o desempenho das empresas na adoção do teletrabalho.	Adoção

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Brown (2016), a percepção do indivíduo é dada por meio da experiência humana, que é analisada pelo prisma da fenomenologia hermenêutica de Heidegger. Com isso, ele utilizou a pesquisa fenomenológica para investigar as percepções dos gestores, buscando sondar as suas experiências e sentimentos que influenciam suas decisões de recusar o teletrabalho a seus subordinados. Como resultado de sua pesquisa, Brown (2016) identificou 8 temas relacionados à recusa dos gestores, sendo 5 destes focados na falta de confiança. A partir disso, discutiu estes temas e recomendou fatores de sucesso, com base na literatura, para permitir a confiança dos gestores.

Já Stout (2010), diferente de Brown (2010), explora a percepção dos gestores por meio de suas atitudes como forma de compreender suas crenças com relação ao teletrabalho. Para ela, esta compreensão permite entender as atitudes dos gestores em relação ao teletrabalho e também estabelecer formas para auxiliá-los no encorajamento de programas de teletrabalho, de forma a superar aspectos relativos ao trabalho como os relacionados às mulheres, consideradas parte de um grupo minoritário historicamente impedidas de ingressar no mundo do trabalho. Nos resultados qualitativos, o seu estudo mostra que muito de como os gestores veem os programas de teletrabalho, depende do quanto eles percebem a responsabilidade de seus funcionários.

Donnelly (2015), assim como Brown (2016), associa as experiências e as percepções organizacionais de teletrabalho. Porém, o autor busca esta associação para ter conhecimento dos desafios e dos resultados do teletrabalho após um desastre natural. Em sua abordagem, as percepções foram obtidas por meio das experiências vivenciadas e reportadas pelos trabalhadores do setor público e seus gerentes que trabalharam em casa após uma série de terremotos. As conclusões de sua pesquisa apontam para fatores críticos que moldam as experiências e os resultados do teletrabalho em situações de desastre. A variação significativa nas experiências e

percepções do teletrabalho pelos gestores de equipe destaca seu papel fundamental e as intensas pressões para manter o controle em situações complexas de desastre.

Diferente dos autores já mencionados, para Percival (2011), a percepção dos membros do corpo docente e discente de um campus universitário foi necessária para compreender as suas necessidades e para fornecer subsídios no desenvolvimento de uma política formal e abrangente de teletrabalho na organização universitária. Para obter essa percepção, ele utilizou uma série de perguntas a esses membros. Como resultado, o seu estudo oferece uma visão preliminar da perspectiva da universidade dos requisitos que devem ser incluídos no desenvolvimento de uma política abrangente de teletrabalho para que ela ofereça vantagem competitiva para recrutamento e retenção de funcionários.

Sharit (2009), assim como Stout (2010) e Percival (2011), também avaliou as percepções dos gestores para compreender os atributos desejáveis para o teletrabalho e, além disso, para saber como os trabalhadores mais jovens se comparam aos mais velhos nesses atributos. Além disso, assim como Stout (2010), Sharit (2009) avaliou parte das percepções por meio de atitudes que os gestores tinham sobre o teletrabalho. Para Sharit (2009), antes que o teletrabalho possa ser considerado uma opção de trabalho viável para os mais idosos, é necessário compreender os desafios associados a estes como trabalhadores em teletrabalho. Os resultados de seu estudo apresentaram uma imagem mista com relação ao recrutamento de trabalhadores mais velhos para o teletrabalho e sugeriu fortemente que os gestores menos experientes seriam mais resistentes ao recrutamento de pessoas mais velhas. Além disso, apresenta uma série de recomendações para melhorar as perspectivas de recrutamento de trabalhadores mais velhos para o teletrabalho. Assim como Stout (2010) e Sharit (2009), Peters (2010) trata sobre o comportamento dos gestores na adoção do teletrabalho, porém pela ótica das suas crenças afetadas pelas pressões normativas e miméticas (imitação de outra instituição), que influenciam suas percepções sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho. Peters (2010) entende que as crenças dos *Chief Executive Officers* (CEOs) ou Diretores Executivos são mais suscetíveis às pressões miméticas, enquanto as atitudes dos gestores de RH em relação ao teletrabalho são alimentadas pelas pressões de sua comunidade ocupacional. Neste contexto, Peters (2010) afirma que os resultados de sua pesquisa corroboram o ponto de vista de que os debates de iniciativas de vida profissional e de mudanças organizacionais, como é o caso do

teletrabalho, devem se atentar aos fatores relacionados ao ambiente institucional e às subculturas dos gestores.

Com uma análise distinta desses autores, Bentley (2015) investigou se o suporte sócio organizacional percebido e o suporte específico ao trabalhador em teletrabalho influenciam as percepções destes trabalhadores em relação à satisfação do trabalho, na tensão psicológica e no isolamento social, os quais são importantes para o bem-estar individual, desempenho, engajamento e retenção do trabalhador. As percepções dos trabalhadores em teletrabalho foram obtidas por meio de uma pesquisa on-line de funcionários em teletrabalho distribuídos em 28 organizações da Nova Zelândia. Os resultados de seu estudo mostram que o apoio sócio organizacional aumenta positivamente a satisfação no trabalho e reduz a tensão psicológica, sugerindo que o fornecimento do apoio necessário à organização e ao teletrabalho é importante para melhorar o serviço de teletrabalho e o ambiente organizacional, garantindo resultados desejáveis de teletrabalho.

Assim como Bentley (2015) vê a importância do apoio organizacional, Martínez-Sánchez (2008) entende que as práticas de compromisso de RH podem facilitar a mudança organizacional exigida para a adoção do teletrabalho. Os resultados de sua pesquisa indicam que há uma relação positiva associada à intensidade na adoção do teletrabalho e o acesso dos funcionários aos compromissos e benefícios sociais de RH. A implementação de trabalho flexível como o teletrabalho requer um clima de alta confiança entre empregados e supervisores e essas práticas de compromisso podem facilitar o processo de adoção por permitirem aumentar o grau de confiança.

Martin (2012) buscou entender se o teletrabalho é eficaz para as organizações, abordando os efeitos do teletrabalho sobre os resultados organizacionais. Para a autora, apesar de várias décadas de pesquisa sobre os benefícios do teletrabalho, ele ainda não foi adotado na escala prevista, tendo como uma possível explicação a sua abordagem individual ao invés de organizacional. Os resultados de sua pesquisa, indicam que existe uma pequena e positiva relação entre o teletrabalho e os resultados organizacionais, sendo que o teletrabalho é percebido como produtividade, retenção segura, fortalecimento do compromisso organizacional e melhoria do desempenho da organização, considerado realmente benéfico para as organizações.

Para Vargas (2013), o teletrabalho é um tipo de trabalho que impõe mudanças e apresenta barreiras às organizações, que o implementam. Segundo o autor, o esforço das organizações para a sua adoção deve ser exposto aos funcionários e

reconhecido por eles, uma vez que envolve recursos humanos e tecnológicos. Para superar os desafios, é preciso saber identificar os perfis adequados para o teletrabalho, os supervisores apropriados para liderar trabalhadores em teletrabalho e gerenciar cargas de trabalho para alcançar uma maior eficiência na gestão. O seu estudo apresenta como resultado os principais obstáculos ou ameaças na adoção do teletrabalho pela organização. Além disso, relata os principais fatores que influenciam os gestores na implantação do teletrabalho.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos desta pesquisa, bem como as ferramentas e procedimentos empregados para a sua execução e para a análise dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho de pesquisa tem como finalidade analisar a percepção dos gestores públicos federais sobre a adoção do teletrabalho, identificando os fatores que influenciam a sua adoção no setor público federal brasileiro. Com base na revisão de literatura e nos objetivos propostos, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, que, de acordo Gil (2002), tem como objetivo familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido ou explorado. Quanto a natureza, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois, conforme Gil (2002), a análise qualitativa envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação dos resultados.

Em relação ao delineamento da pesquisa, esta pode ser classificada como estudo de caso, pois, segundo Gil (2002, p. 138), “sua utilização maior é em estudos exploratórios e descritivos”. Além disso, conforme Yin (2015), as questões de pesquisa que utilizam o termo “como” provavelmente favorecem o uso de um estudo de caso. Ainda, segundo Yin (2015), o estudo de caso é utilizado de forma a contribuir para o conhecimento dos fenômenos sociais individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, sendo encontrado como um método de pesquisa em várias áreas como administração e ciência política.

Para Yin (2015, p. 17), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. Além disso, Yin (2001) diz que o estudo de caso é evidenciado pelo estudo do objeto em investigação, possibilitando um amplo e detalhado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Vergara (2006) afirma que o estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, entendidas estas como uma instituição, um órgão público ou mesmo um país. Com relação à multiplicidade da pesquisa, Gil (2002) afirma que os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único caso quanto de múltiplos casos.

Segundo o autor, costuma-se utilizar um único caso quando se tem dificuldade de acesso a múltiplos casos e o pesquisador tem possibilidade de investigar um deles. Nesta abordagem, a pesquisa é reconhecida como do tipo exploratória. Deste modo, optou-se pelo estudo de caso único, selecionando-se a unidade-caso os gestores de um órgão do Poder Judiciário, onde o pesquisador possui facilidade de acesso. Segundo Yin (2015), para o caso selecionado no estudo de caso, o pesquisador precisa ter acesso suficiente aos dados para o caso potencial, seja para entrevistar pessoas, revisar documentos ou registros ou fazer observações no campo.

Quanto à técnica de análise de dados, Gil (2002) afirma que o estudo de caso pode assumir diversos procedimentos de coleta de dados e que o processo de análise e interpretação desses dados pode envolver vários modelos de análise. Esta pesquisa organizará os dados com o uso de tabelas, quadros e gráficos, mas utilizará, principalmente, a análise qualitativa, pois segundo esse autor, admite-se que no estudo de caso a análise de dados assume natureza predominantemente qualitativa.

4.2 LOCAL DA PESQUISA

Em atendimento ao objetivo desta pesquisa, o local de realização do estudo foi um órgão do Poder Judiciário Federal. A escolha da pesquisa neste Poder ocorreu pela regulamentação do teletrabalho dada pela Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016), e, em função disso, os gestores dos órgãos deste poder estão mais aptos a apresentarem suas percepções sobre a adoção do teletrabalho.

4.3 PÚBLICO ALVO

Conforme Gil (2002), para se efetivar o experimento da pesquisa, é de fundamental importância selecionar os sujeitos que farão parte do escopo do estudo. Assim, optou-se por selecionar como unidade de análise os gestores públicos de um órgão do Poder Judiciário Federal de modo que os resultados sirvam como referência a outros órgãos federais. Essa escolha visa analisar a percepção que esses gestores têm com relação ao teletrabalho, que foi objeto da regulamentação dada pela Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016). Os servidores em cargos em comissão e em função de confiança, além dos seus substitutos, que fazem parte do grupo de direção e possuem subordinados, foram considerados como gestores e indivíduos do público-alvo que possuem a informação de interesse da pesquisa.

4.4 COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2008), a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos de pesquisa. Nesta pesquisa, foi utilizado o questionário, detalhado no Apêndice A. Entende-se por questionário um conjunto de questões que são respondidas pelo pesquisado (GIL, 2001, p.114).

4.4.1 Questionário de pesquisa

Conforme Gil (2002), a elaboração de um questionário consiste, essencialmente, na tradução dos objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Todavia, ressalta que não existe norma rígida para a elaboração do questionário. Marconi e Lakatos (2003, p. 201) afirmam que o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Neste mesmo pensamento, Cervo e Bervian (2002, p. 48) dizem que o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma forma que o próprio informante preenche”.

O questionário é formado por um conjunto de perguntas e, segundo Marconi e Lakatos (2003), as perguntas podem ser classificadas quanto à forma em três categorias: abertas, fechadas e de múltipla escolha. As perguntas abertas são as que permitem ao pesquisado responder de forma livre, usando sua própria linguagem e emitindo suas opiniões, possibilitando uma investigação mais profunda e precisa. Todavia, exige maior trabalho do pesquisado, que deverá redigir as respostas e, também, do pesquisador, que poderá enfrentar dificuldades para a tabulação, o tratamento estatístico e a interpretação, sendo a análise mais difícil, complexa, cansativa e demorada. Com relação às perguntas fechadas (limitadas ou de alternativas fixas) dos questionários, Marconi e Lakatos (2003) dizem que elas são as que o pesquisado escolhe a resposta entre duas opções como “sim” ou “não”, sendo possível a aplicação de mais um item como o “não sei”. O último tipo classificado por esse autor é o de perguntas de múltipla escolha, que são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias faces do mesmo assunto.

Lima (2011) diz que o questionário deve ser impessoal, para manter a uniformidade na avaliação de uma situação para outra, devendo ser limitado em sua

extensão e finalidade. Além disso, é necessário estabelecer as questões mais importantes a serem propostas, conforme os objetivos da pesquisa e que interessam ser conhecidas. Para isso, devem ser formuladas perguntas que conduzam facilmente às respostas de modo que não insinuem outras colocações.

Dentre as vantagens do questionário estão:

a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados. b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente. c) Abrange uma área geográfica mais ampla. d) Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo. e) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas. f) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato. g) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas. h) Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador. i) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável. j) Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento. k) Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis. (Marconi e Lakatos, 2003, p. 201 e 202).

Já com relação às desvantagens, tem-se:

a) Percentagem pequena dos questionários que voltam. b) Grande número de perguntas sem respostas. c) Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas. d) Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas. e) A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente. f) Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra. g) A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização. h) O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação. i) Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões. j) Exige um universo mais homogêneo." (Marconi e Lakatos, 2003, p. 202).

De um modo geral, Marconi e Lakatos (2003) dizem que o questionário é enviado ao pesquisado juntamente com uma nota ou carta explicativa, relatando a importância e a necessidade da resposta. Ou seja, solicita-se que o pesquisado preencha e envie o questionário dentro de um determinado prazo. Segundo Lima (2011, p.20), "o questionário poderá ser enviado pelo correio, entregue aos respondentes ou aplicado por elementos preparados e selecionados. Neste caso, pode ser aplicado simultaneamente ao maior número de indivíduos".

4.4.1.1 Construção do questionário

Para a construção do questionário, foram elaboradas questões buscando-se caracterizar o público-alvo de gestores, bem como investigar a percepção que

possuem sobre o teletrabalho, os principais fatores que os influenciam em sua adoção e os fatos conexos que estejam relacionados, o que envolve obter seus conhecimentos, perspectivas, expectativas, dentre outros (GIL, 2011). As perguntas foram construídas em 2 (dois) grupos, sendo um para conhecer os perfis socioeconômicos e demográficos de modo a caracterizar os pesquisados e outro grupo com as questões fundamentadas no referencial teórico, conforme Quadro 8, para subsidiar os objetivos específicos do estudo.

Segundo Gil (2011), uma das limitações do questionário é a utilização de um número relativamente pequeno de questões, isso porque questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos. Deste modo, objetivando obter o maior número de respostas, optou-se por não incluir no questionário todos os achados do referencial teórico.

Após a elaboração das questões, o questionário foi construído utilizando-se a plataforma de pesquisas on-line denominada SurveyMonkey. Esta ferramenta possibilita disponibilizar o questionário, seja por meio de compartilhamento de *link web* ou convite por e-mail. Todavia, optou-se pelo *link web* por este possibilitar o compartilhamento do questionário por e-mail e não permitir identificar os respondentes.

O Quadro 6 apresenta as questões de pesquisa, os itens a serem observado e a sua fundamentação teórica.

Quadro 6 - Questões de pesquisa

Questão	Item de observação	Fundamentação
1. Qual é o nível, na organização, do seu cargo em comissão?	Posição do gestor para tomada de decisões na organização.	Chiavenato (2003)
2. Quantos servidores, sob sua gestão imediata, gerencia em sua equipe?	Relação da quantidade de servidores em teletrabalho, por unidade.	Resolução CNJ Nº 227 de 15/06/2016
3. Quantos servidores em teletrabalho, sob sua gestão imediata, gerencia em sua equipe?		
4. Como considera o seu conhecimento sobre o teletrabalho? () Posso senso comum (conhecimento que não permite	Percepção do gestor em relação ao teletrabalho.	Vygotsky (1998), Chaui(2000), Davidoff (2001), Sharit (2009),

maiores questionamentos nem reflexões), () Possuo senso crítico (conhecimento suficiente para opinar com imparcialidade, sensatez e discernimento), () Alto (posso senso crítico, bem como conheço a legislação vigente para o Judiciário).		Stout (2010), Peters (2010), Percival (2011), Donnelly (2015), Bentley (2015), Brown (2016), Harper (2017), e Resolução CNJ Nº 227 de 15/06/2016
5. A Resolução CNJ Nº 227/2016 é um instrumento adequado para a adoção do teletrabalho no Judiciário. Em que medida concorda com esta afirmação?	Percepção existente quanto à legislação.	Green (2010) e Resolução Nº 227 de 15/06/2016
6. Considerando a questão anterior, de que forma a Resolução poderia ser aprimorada para melhor atender a adoção do teletrabalho?		
7. A partir da Resolução CNJ Nº 227/2016 que regulamentou o teletrabalho no Judiciário, em 2016, acha que a adesão ao teletrabalho tende a aumentar?	Percepção quanto ao futuro.	Peters (2010).
8. Em relação à jornada de trabalho, indique que frequência considera ser ideal para o teletrabalho em relação ao total de horas de trabalho: () Inferior a 20% - ocasional; () Entre 20% e 90% - alternativo ou () superior a 90% - permanente.	Percepção quanto à frequência de realização do teletrabalho em relação ao trabalho total realizado.	Taskin e Bridoux (2010)
9. Em relação aos benefícios da adoção do teletrabalho na instituição, indique em que medida concorda com os listados abaixo: a) Melhoria da produtividade da organização; b) Redução de custos com espaço físico, infraestrutura e estacionamento; c) Contribuição com a responsabilidade ambiental; d) Fortalecimento da lealdade e o comprometimento organizacional; e) Possibilidade de otimização de recursos; f) Contribuição com a	Percepção quanto aos benefícios do teletrabalho expressos na Resolução CNJ Nº 227/2016 e também na literatura.	Nilles (1997), Martinez-sánchez (2008), Sharit (2009), Peters (2010), Percival (2011), Stout (2010), Martin (2012), Vargas (2013), Bentley (2015), Donnelly (2015), Brasil (2016),

<p>flexibilidade do trabalho; g) Possibilidade de melhores tempos de resposta; h) Contribuição com a retenção e atração de servidores; i) Contribuição para a terceirização de atividades-meio; j) Possibilidade da continuidade do negócio em meio a desastres naturais, ataques terroristas, pandemias ou razões adversas; k) Melhora na imagem da organização, devido à promoção de um ambiente melhor.</p> <p>10. Considerando a questão anterior, quais benefícios do teletrabalho poderiam ser acrescentados?</p>		<p>Brown (2016), e Resolução CNJ Nº 227/2016</p>
<p>11. Em relação aos benefícios do teletrabalho para o servidor, indique em que medida concorda com os listados abaixo:</p> <p>a) Contribuição com a qualidade de vida dos servidores; b) Redução do deslocamento de ida e volta ao trabalho, economizando tempo e dinheiro; c) Contribuição com a motivação dos servidores; d) Contribuição com a redução do absenteísmo (ausência do servidor no ambiente de trabalho); e) Favorecimento da melhora no equilíbrio vida-trabalho; f) Ajuda a diminuir os níveis de <i>burnout</i> (distúrbio psíquico de caráter depressivo); g) Favorecimento do intercâmbio de informações e conhecimentos; h) Contribuição para a humanização do ambiente de trabalho; i) Permite a redução de conflitos no local de trabalho.</p> <p>12. Considerando a questão anterior, quais benefícios do teletrabalho para o servidor poderiam ser acrescentados?</p>	<p>Percepção quanto aos benefícios do teletrabalho expressos na Resolução CNJ Nº 227/2016 e também na literatura.</p>	<p>Nilles (1997), Martínez-sánchez (2008), Sharit (2009), Stout (2010), Green (2010), Peters (2010), Percival (2011), Martin (2012), Hilbrecht (2013), Vargas (2013), Bentley (2015), Donnelly (2015), e Brown (2016).</p>
<p>13. Em relação aos desafios para a adoção do teletrabalho, indique em</p>	<p>Percepção quanto aos benefícios do</p>	<p>Kugelmass (1996), Kossek (1999), Taskin (2006),</p>

<p>que medida concorda com os listados abaixo:</p> <p>a) Falta de confiança no trabalho realizado por trabalhadores que não são visíveis; b) Resistência do gestor ao teletrabalho; c) Estabelecimento de política organizacional eficaz; d) Ausência de regulamentos; e) Políticas claras de avaliação de desempenho; f) Acesso às tecnologias adequadas ao teletrabalho; g) Investimento em tecnologia e infraestrutura; h) Proteção de dados; i) Clima organizacional de confiança entre gestor e servidor; j) Aumento da dificuldade administrativa; k) Mudança do trabalho com foco em processos para foco em resultados; l) Tempo gasto pelo gestor para compreender a agenda de cada funcionário; m) Cultura de gestão tradicional do trabalho; n) Promoção da autonomia do trabalhador; o) Treinamento e desenvolvimento de habilidades para o teletrabalho; p) Responsabilidade da organização para a saúde e a segurança dos que trabalham de casa; q) Deficiência de recursos de trabalho, incluindo aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho.</p> <p>14. Considerando a questão anterior, quais desafios para a adoção do teletrabalho poderiam ser acrescentados?</p> <p>15. Considerando as questões anteriores, quais os 3 (três) desafios considera críticos, em ordem decrescente de criticidade, e que</p>	<p>teletrabalho na literatura.</p>	<p>Martínez-Sánchez (2008), Sharit (2009), Stout (2010), Green (2010), Golden (2010), Peters (2010), Percival (2011), Pyöriä (2011), GovEvents (2012), Martins (2012), Nogueira /92012), Paniti (2012), Vargas (2013), Bentley (2015), Donnelly (2015), Brown (2016), Tremblay (2006).</p>
--	------------------------------------	--

devem ser superados para o sucesso do teletrabalho?		
<p>16. Em relação aos desafios do teletrabalho para o servidor, em que medida concorda com os listados abaixo:</p> <p>a) Auto-eficácia do trabalhador para a produtividade; b) Falta de interação com colegas e gerentes; c) Carência de suporte gerencial; d) Custos sociais incluindo isolamento do servidor, cooperação e a aprendizagem; e) Apoio e feedback dos gestores; f) Influência dos pares no sentido de apoiar o colega que decide em optar pelo teletrabalho; g) Isolamento de funcionários e sentimento de inferioridade; h) Sentimento de pertença prejudicado; i) Esquecimento do servidor para promoções, redes e oportunidades de desenvolvimento; j) Falta de cooperação entre trabalhadores; k) Incapacidade de separar as atividades de trabalho e do lar; l) Mudanças no método de trabalho.</p> <p>17. Considerando a questão anterior, quais desafios do teletrabalho para o servidor poderiam ser acrescentados?</p> <p>18. Considerando as questões anteriores, quais os 3 (três) desafios do teletrabalho para o servidor deste Tribunal que considera críticos, em ordem decrescente de criticidade, e que devem ser superados para o seu sucesso no teletrabalho?</p>	Percepção quanto aos desafios do teletrabalho na literatura.	Harpaz (2002), Martínez-Sánchez (2008), Lautsch (2009), Stout (2010), Golden (2010), Percival (2011), Bentley (2015), Donnelly (2015),

19. Acha que os benefícios organizacionais do teletrabalho superam os seus custos de implantação?	Percepção quanto aos custos de implantação.	Nilles (1997), Harpaz (2002), Martínez-Sánchez (2008), Peters (2010), Martin (2012), Vargas (2013), Bentley (2015)
20. Em que medida concorda com a adoção do teletrabalho no Tribunal? 21. O que contribuiu em grande parte para sua resposta?	Percepção quanto a adoção e seus fatores.	Brown (2016), Heusinkveld (2010), Peters (2010), Shoop (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.1.2 Pré-teste do questionário

Com o questionário construído, realizou-se uma prova preliminar antes de aplicá-lo definitivamente ao público alvo. Segundo Gil (2011), a finalidade do pré-teste é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como complexidade da questão, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, dentre outros pontos.

Gil (2011) afirma que o pré-teste deve ser realizado com a aplicação de questionários para um grupo entre 10 a 20 elementos que pertençam à população pesquisada. Todavia, aplicou-se o questionário para 6 elementos da população, sendo que alguns destes haviam participado de uma pesquisa interna sobre um projeto piloto de teletrabalho no órgão investigado e, desta forma, puderam contribuir com suas experiências para o aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados.

Assim, colheu-se as sugestões dos colaboradores participantes e, juntamente com o orientador desta pesquisa, foram analisadas e incorporadas aquelas que permitiram assegurar a validade e a precisão do questionário elaborado. Além das sugestões, analisou-se as respostas ao questionário para identificar possíveis distorções das questões com os objetivos almejados. Para a finalização da construção do instrumento, considerou-se também a clareza e a forma das questões, os termos adequados, a ordem e o desmembramento das questões.

4.4.1.3 Aplicação do questionário

O *link* do questionário *on-line* foi encaminhado por e-mail para 617 gestores que compõe o grupo de direção do órgão público em estudo, sendo que deste total 331 eram gestores titulares e 286 gestores substitutos. Desse montante, 85 gestores responderam ao questionário, representando 13% do total de gestores do público alvo. Vale ressaltar que a diferença do número de titulares para o número de substitutos justifica-se por alguns gestores substitutos também ocuparem cargos de titulares. Nestes casos, optou-se por considerar apenas o seu cargo de titular.

Segundo Galan e Vernet (2000), alguns estudos mostram que as taxas de retorno de uma correspondência na internet são comparáveis às obtidas por um modo postal: de 8 a 13% sobre o total, podendo aumentar de acordo com a população questionada. Em geral, a taxa de resposta depende do interesse do estudo percebido pelo respondente. Gil (2011) afirma que o questionário "não oferece garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra".

O questionário foi publicado e disponibilizado para resposta dos pesquisados durante o período de 13/11 à 08/12/2017, contabilizando 26 dias corridos. Neste intervalo, foram realizados 2 convites ao público investigado para que pudessem responder ao questionário da pesquisa, sendo um no dia 13/11 e outro no dia 27/11/2017. Após este interim, a ferramenta SurveyMonkey, utilizada neste estudo, apresentou as informações resultantes do Quadro 7.

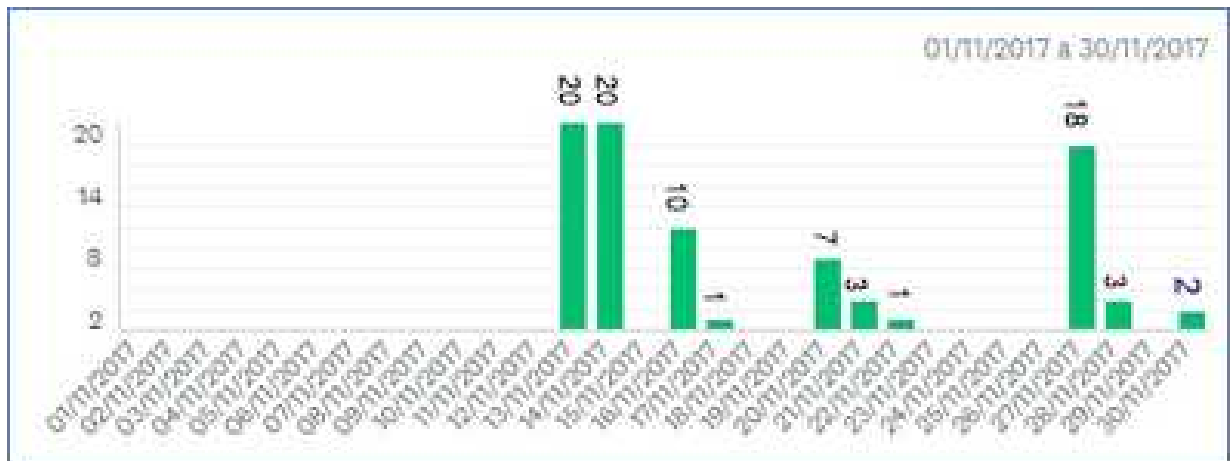
Quadro 7 - Resumo do questionário

Informação	Dado
Número de perguntas	26
Número de páginas	1
Total de respostas	85
Taxa de conclusão	100%
Tempo médio de resposta	16 min

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se a Figura 7, pode-se constatar que há picos de respostas nos dias de realização dos convites e baixa continuidade ao longo do tempo.

Figura 7 - Volume de respostas do questionário por dia



Fonte: SurveyMonkey

Dos 85 questionários respondidos, nenhum foi eliminado, pois todos apresentaram dados passíveis de análise. Também vale destacar que nenhuma questão foi colocada como obrigatória, permitindo que algumas fossem ignoradas. Objetivou-se conceder maior liberdade de escolha ao respondente para evitar a evasão e alcançar o maior número de respostas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

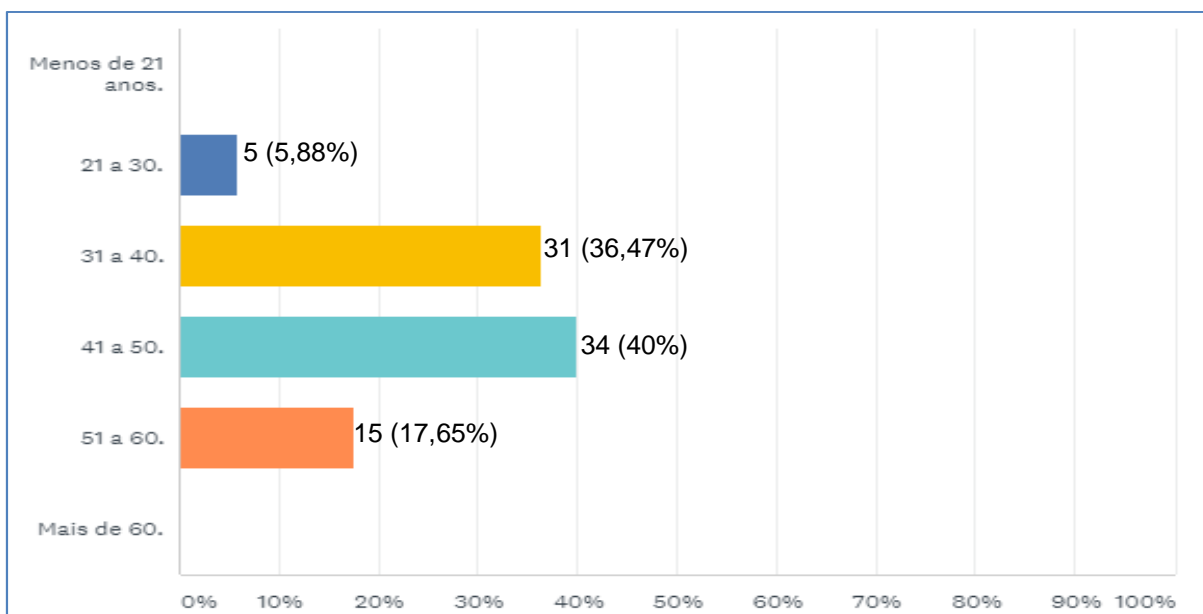
Este capítulo trata da análise e interpretação dos resultados obtidos mediante a coleta de dados por meio de questionário aplicado aos gestores públicos de um órgão do Poder Judiciário Federal Brasileiro. A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa, ao passo que a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas por meio da ligação com os conhecimentos obtidos pelo referencial teórico (GIL, 2011).

A primeira parte da pesquisa consiste de questões que possuem o objetivo de caracterizar o público alvo pesquisado por meio de dados demográficos e socioeconômicos. Já na segunda parte, são apresentados os dados referentes às questões específicas relacionados à investigação do problema de pesquisa.

5.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES DEMOGRÁFICAS E SOCIOECONÔMICAS

Conforme pode ser observado na Figura 8, a partir dos dados coletados, foi possível identificar que a maior parte dos gestores (40%) está na faixa etária de 41 a 50 anos, seguida pela faixa de 31 a 40 anos (36,47%).

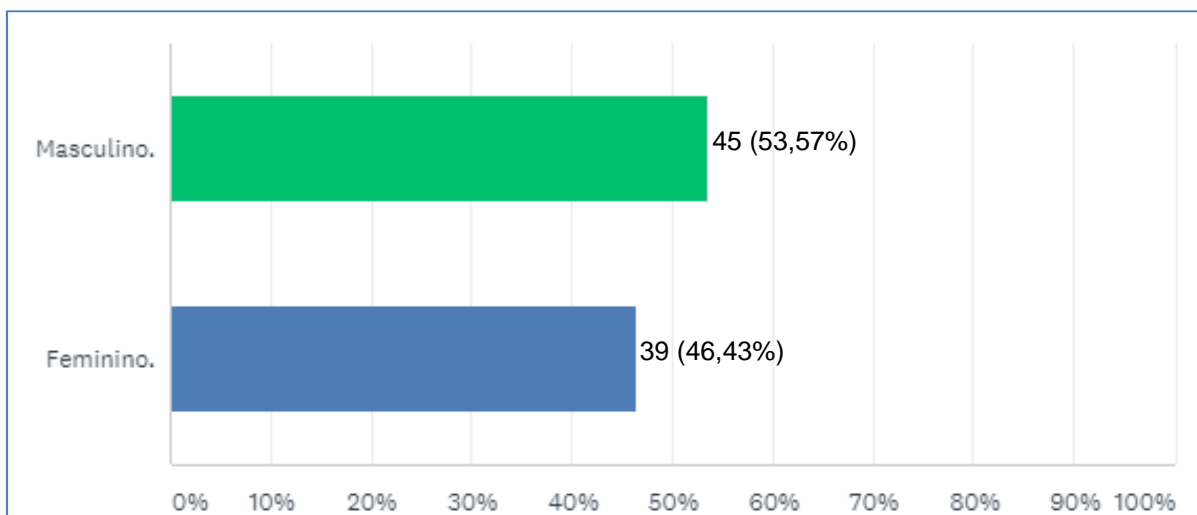
Figura 8 - Questão 1 - Faixa etária



Fonte: SurveyMonkey

Há pequena predominância do sexo masculino em relação ao feminino, é o que pode ser verificado pela Figura 9, onde os homens representam 53,57% do total e as mulheres 46,43%.

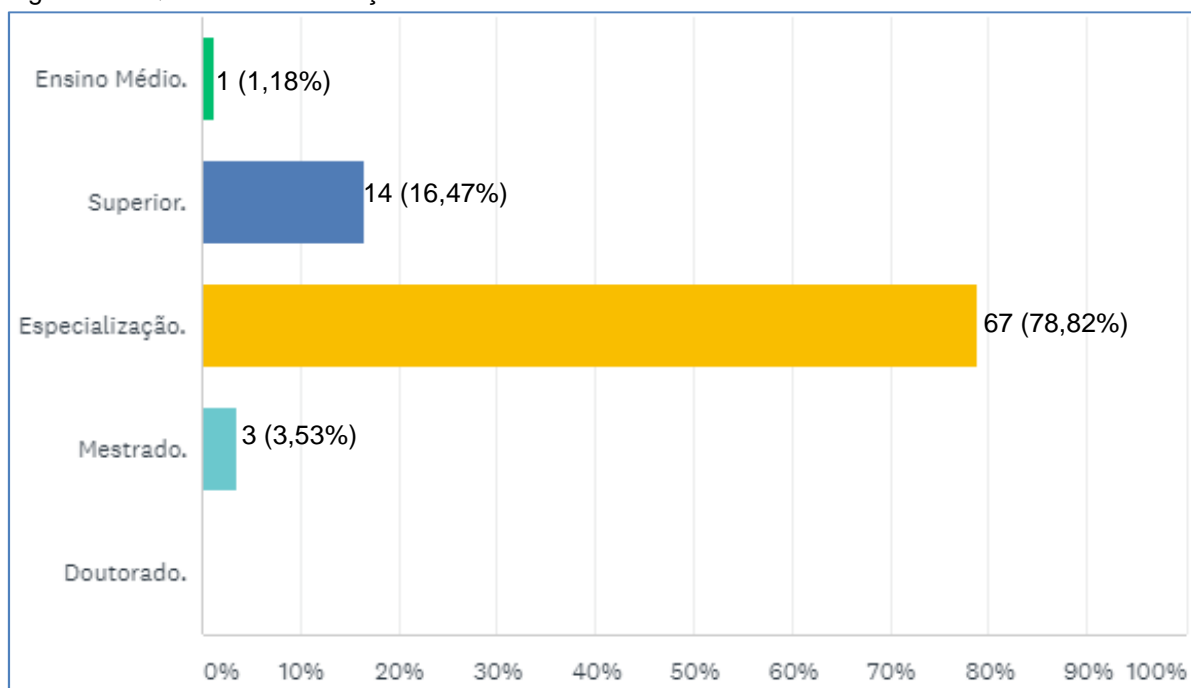
Figura 9 - Questão 2 - Sexo dos pesquisados



Fonte: SurveyMonkey

Com relação à formação acadêmica, a Figura 10 mostra a grande maioria dos respondentes com especialização (78,82%), num total de 67 dos 85 pesquisados. Este número pode ser justificado pelo Adicional de Qualificação instituído pelo Plano de Carreira dos Servidores do Poder Judiciário da União (Brasil, 2006), onde os percentuais são calculados sobre o vencimento básico, sendo 7,5% para especialização, 10% para mestrado e 12,5% em se tratando de doutorado. Verifica-se que, da graduação para a especialização, o crescimento é de 7,5% e para os demais o crescimento varia de apenas 2,5% de um para outro, o que indica que é um incentivo salarial maior para a especialização.

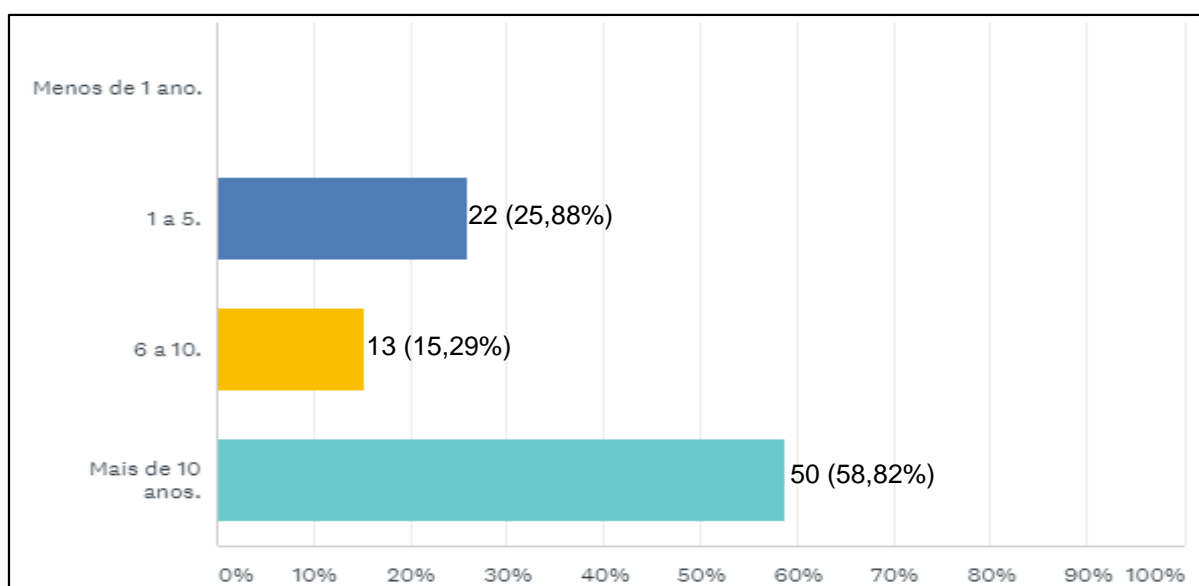
Figura 10 - Questão 3 - Formação acadêmica



Fonte: SurveyMonkey

Pode-se verificar na Figura 11 que a maioria dos gestores respondentes (60%) possuem mais de 10 anos de trabalho no órgão pesquisado, podendo-se inferir que esses gestores têm conhecimento significativo sobre os processos de trabalho e da cultura organizacional.

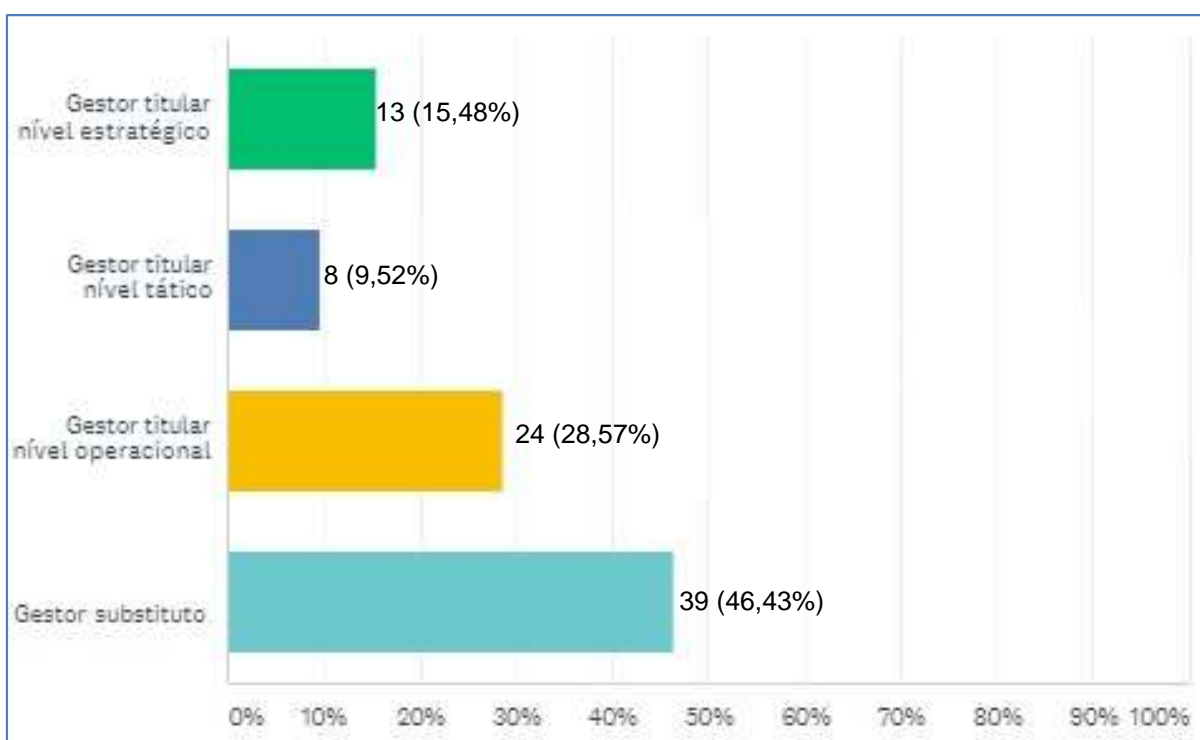
Figura 11 - Questão 4 - Tempo de trabalho no órgão em estudo



Fonte: SurveyMonkey

Os perfis dos gestores pesquisados foram diversificados. Conforme se verifica na Figura 12, os titulares representaram 15,48% em nível estratégico, 9,52% em nível tático e 28,57% em nível operacional. Já os substitutos em todos os níveis (estratégico, tático e operacional) representaram um pouco menos da metade dos pesquisados (46,43%). Entende-se que a diversidade dos cargos dos gestores pesquisados contribui para o enriquecimento da pesquisa, uma vez que a percepção é obtida em todos os níveis dos cargos dos gestores na organização.

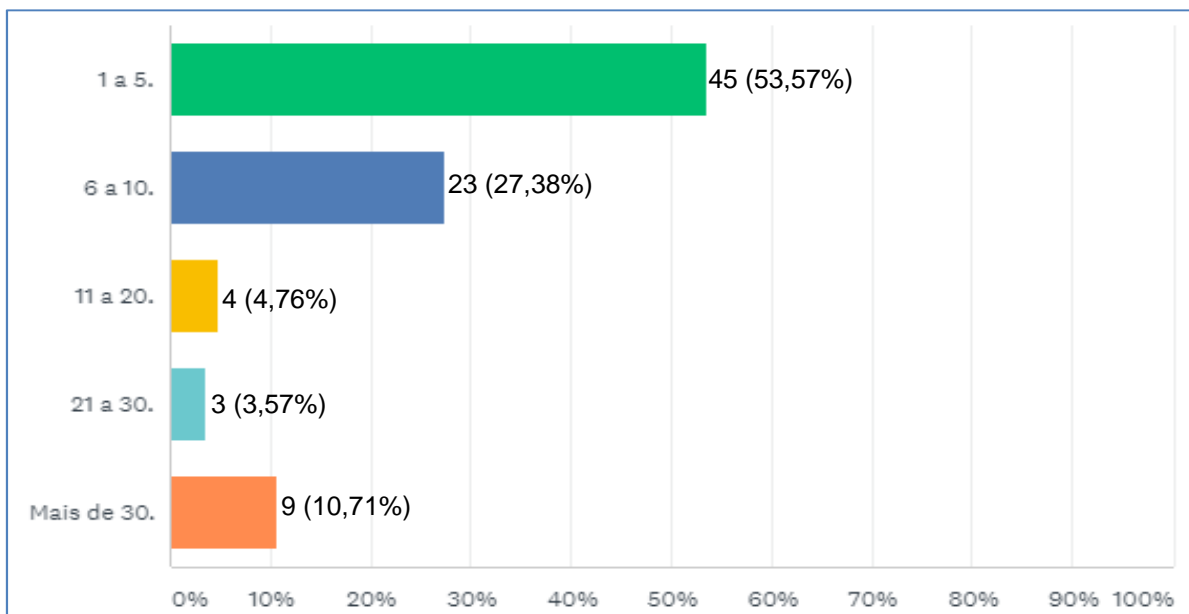
Figura 12 - Questão 5 - Nível, na organização, do cargo em comissão



Fonte: SurveyMonkey

Conforme se observa na Figura 13, a maioria dos gestores gerenciam equipes com um quantitativo de pessoas entre 1 a 5 servidores, o que representa 45 (53,57%) dos respondentes, seguido da faixa entre 6 e 10 servidores, num total de 23 (27,38%).

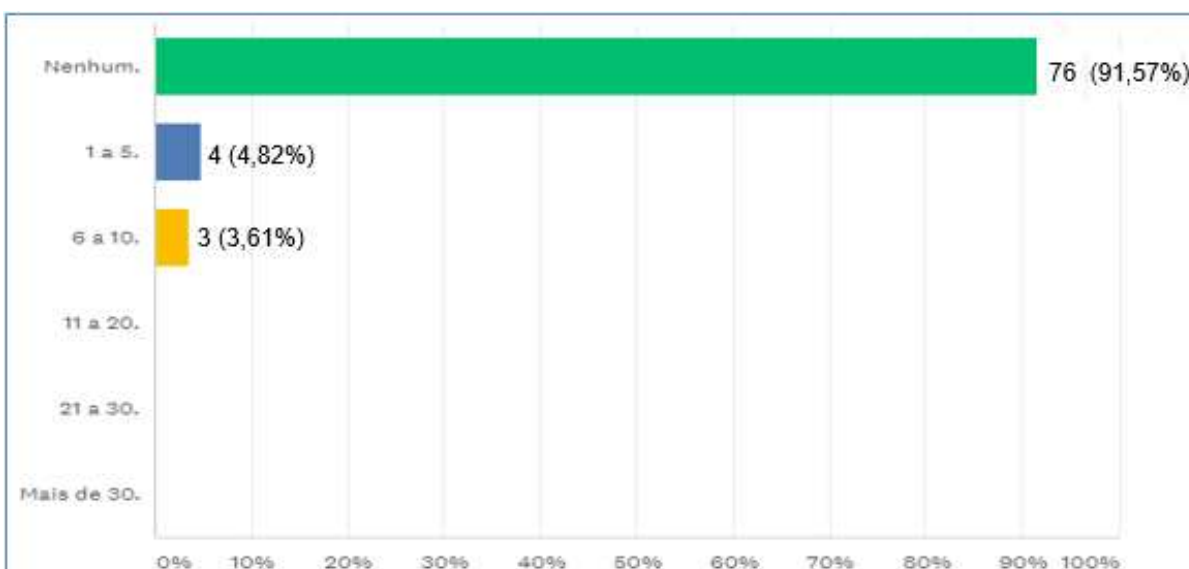
Figura 13 - Questão 6 - Quantidade de servidores por faixa etária, sob a gestão imediata.



Fonte: SurveyMonkey

Um quantitativo de 76 (91,57%) gestores não possuem nenhum servidor realizando teletrabalho. Dos que possuem, 4 (4,82%) têm entre 1 e 5 servidores e 3 (3,61%) entre 6 a 10 servidores em teletrabalho, é o que pode ser visto na Figura 14. Ressalta-se que dos titulares, somente os gestores localizados em nível estratégico afirmaram possuir servidor em teletrabalho.

Figura 14 - Questão 7 - Quantidade de servidores em teletrabalho por faixa etária, sob a gestão imediata



Fonte: SurveyMonkey

Quando se relaciona os dados referentes ao quantitativo de servidores por equipe versus quantitativo em teletrabalho, ambos referentes aos gestores estratégicos, conforme Quadro 8, constata-se que não há nenhuma tendência nessa relação. Todavia, não é possível realizar inferência segura, devido ao pequeno número de gestores que afirmaram possuir servidores em teletrabalho sob sua gestão imediata, num total de 7 respondentes.

Quadro 8 - Quantitativo de servidores por equipe versus quantitativo de servidores em teletrabalho

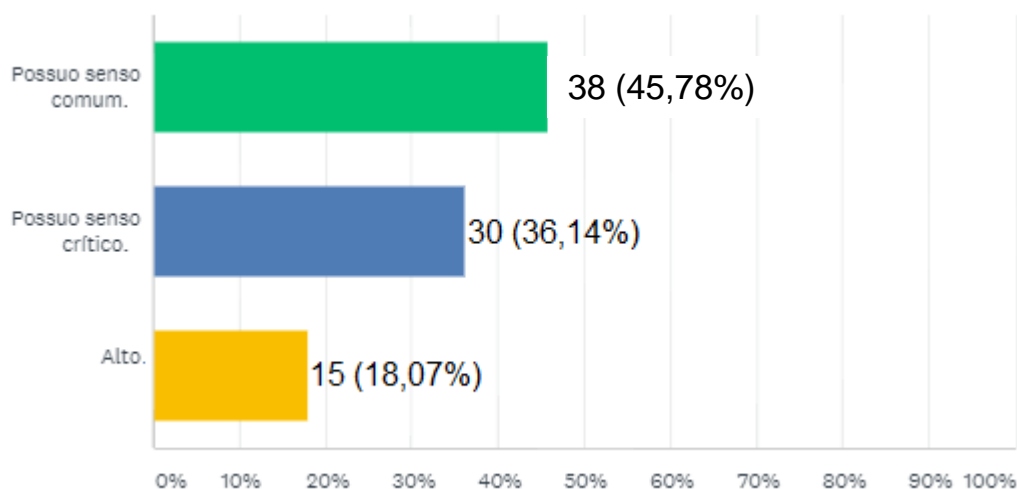
Quantidade de gestores	Quanto servidores, sob sua gestão imediata, gerencia em sua equipe?					Quanto servidores em teletrabalho, sob sua gestão imediata, gerencia em sua equipe?				
	1 a 5.	6 a 10.	11 a 20.	21 a 30.	Mais de 30.	1 a 5.	6 a 10.	11 a 20.	21 a 30.	Mais de 30.
2					x		x			
1		x				x				
1				x		x				
1		x					x			
2					x	x				

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES ESPECÍFICAS

A Figura 15 representa o percentual de gestores em relação ao conhecimento sobre o teletrabalho e a Resolução Nº 227/2016 (BRASIL, 2016). Nota-se que a maior parte dos gestores possuem senso comum, num total de 38 (45,78%), ou seja, estes são os que detêm o nível de conhecimento que não os permite realizar maiores questionamentos nem reflexões sobre o tema.

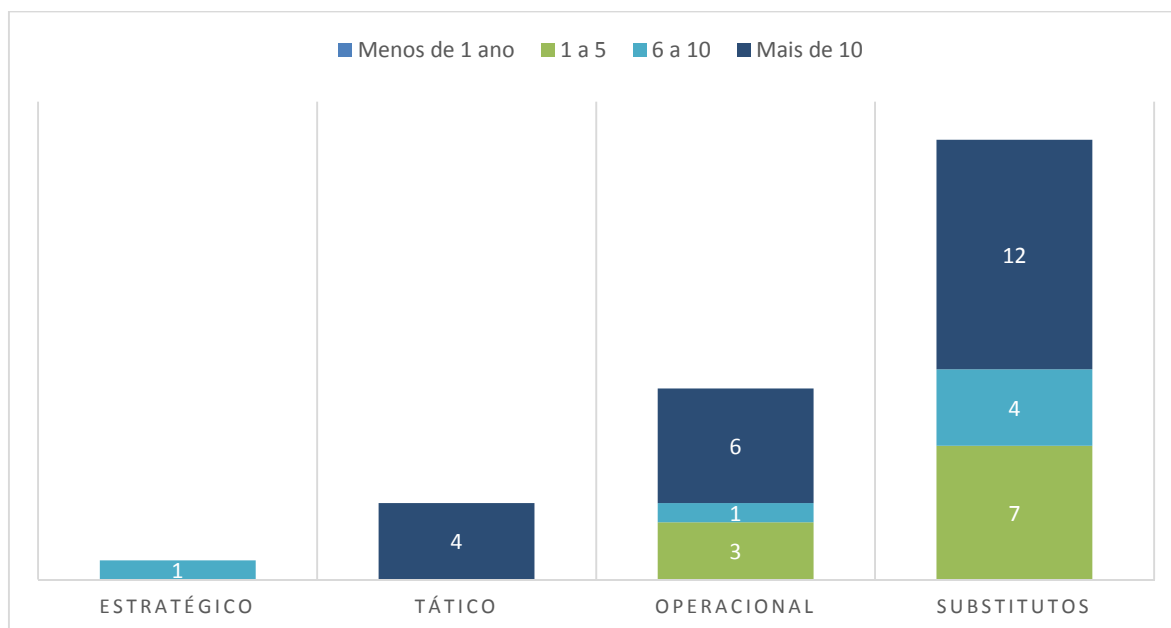
Figura 15 - Questão 8 - Conhecimento sobre o teletrabalho e a Resolução Nº 227/2016



Fonte: SurveyMonkey

Em complemento às informações referentes à Figura 16 acima, as figuras de 18 a 20 apresentam a distribuição do nível de conhecimento dos gestores (senso comum, senso crítico e alto) pelo nível do cargo (estratégico, tático, operacional e substituto) e o tempo de trabalho na organização (menos de 1 ano, 1 a 5, 6 a 10 e mais de 10 anos). A Figura 16 apresenta a distribuição dos 38 gestores pesquisados que possuem senso comum. Verificou-se que a maior concentração de respondentes, 23 (60,52%) dos 38, são substitutos, sendo que grande parte destes (12) possuem mais de 10 anos de trabalho no órgão pesquisado. Analisando-se os que têm senso comum pelo nível do cargo de todos os gestores da pesquisa, observa-se que 1 (7,6%) dos 13 se encontra em nível estratégico, 4 (50%) dos 8 em nível tático, 10 (41,7%) dos 24 em nível operacional e 23 (59%) dos 39 como substitutos, podendo-se afirmar que os substitutos são os que apresentam o menor nível de conhecimento sobre o tema.

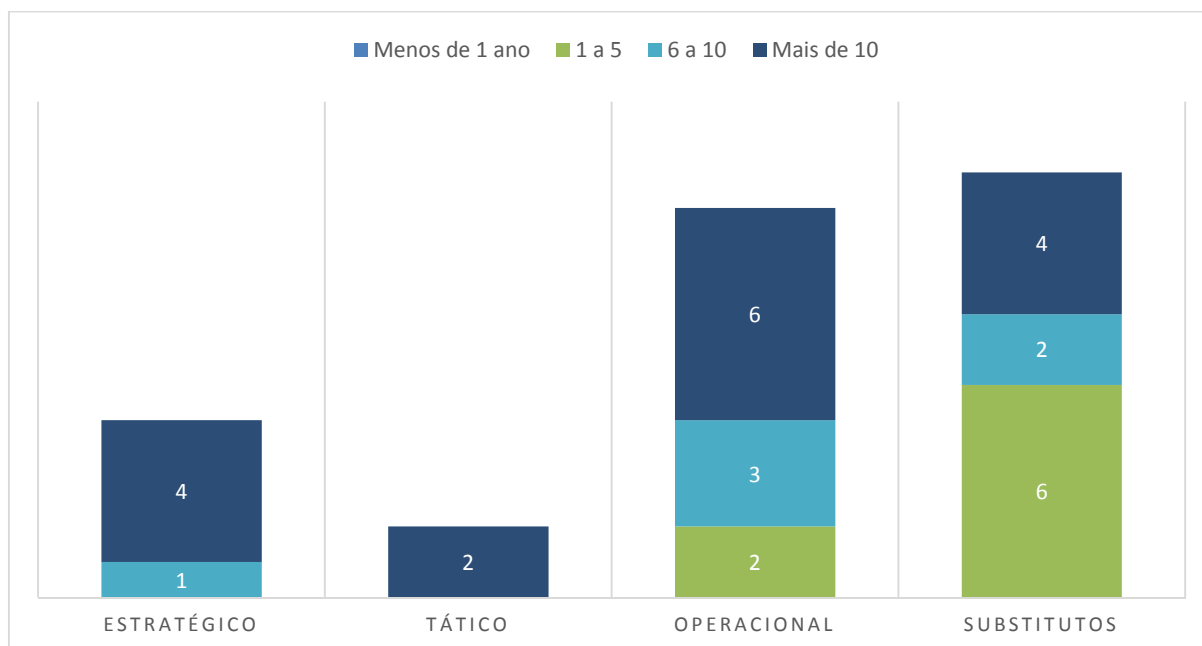
Figura 16 - Questão 8 - Gestores que possuem senso comum sobre o teletrabalho pelo nível do cargo e o tempo de trabalho na organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se distribui os 30 gestores que possuem senso crítico, conforme a Figura 17, observa-se também que a maioria dos gestores, 12 (40%) dos 30, possui cargo como substituto e 6 destes (50%) têm mais de 10 anos na organização. Quando se analisa os que tem senso crítico pelo nível do cargo de todos os gestores da pesquisa, verifica-se que 5 (38,5%) dos 13 se encontram em nível estratégico, 2 (25%) dos 8 em nível tático, 11 (45,8%) dos 24 em nível operacional e 12 (30,7%) dos 39 como substitutos, podendo-se afirmar que o grupo dos gestores em nível operacional é o que apresenta a maior concentração com conhecimento crítico sobre o teletrabalho.

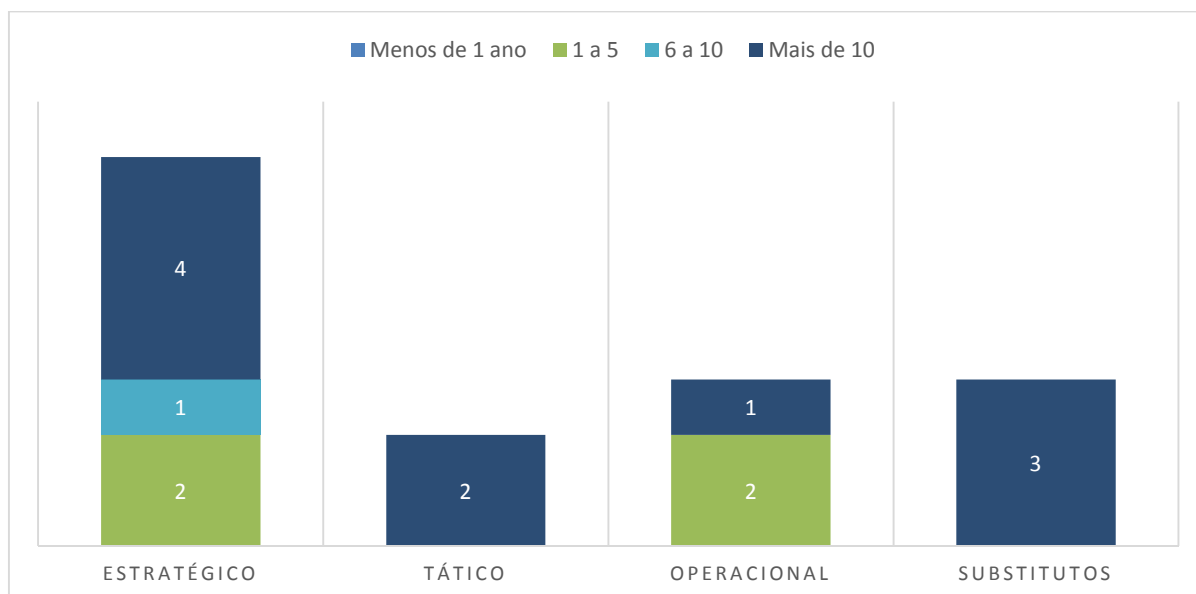
Figura 17 - Questão 8 - Gestores que possuem senso crítico sobre o teletrabalho pelo nível do cargo e o tempo de trabalho na organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se verificar o nível mais alto de conhecimento, constata-se que somente 15 (18,07%) dos gestores manifestaram conhecer a legislação que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário e a Resolução Nº 227/2016. A Figura 18 mostra esse quantitativo. Analisando-se o gráfico, constata-se que a maior parte dos gestores, 7 (46,7%) dos 15, possui cargo em nível estratégico e 4 (80%) destes possuem mais de 10 anos de trabalho na organização. Analisando-se os que têm alto conhecimento pelo nível do cargo de todos os gestores da pesquisa, observa-se que 7 (53,8%) dos 13 se encontra em nível estratégico, 2 (25%) dos 8 em nível tático, 3 (12,5%) dos 24 em nível operacional e 3 (7,69%) dos 39 como substitutos, podendo-se afirmar que os gestores em nível estratégico são os que apresentam o nível mais alto de conhecimento sobre o tema.

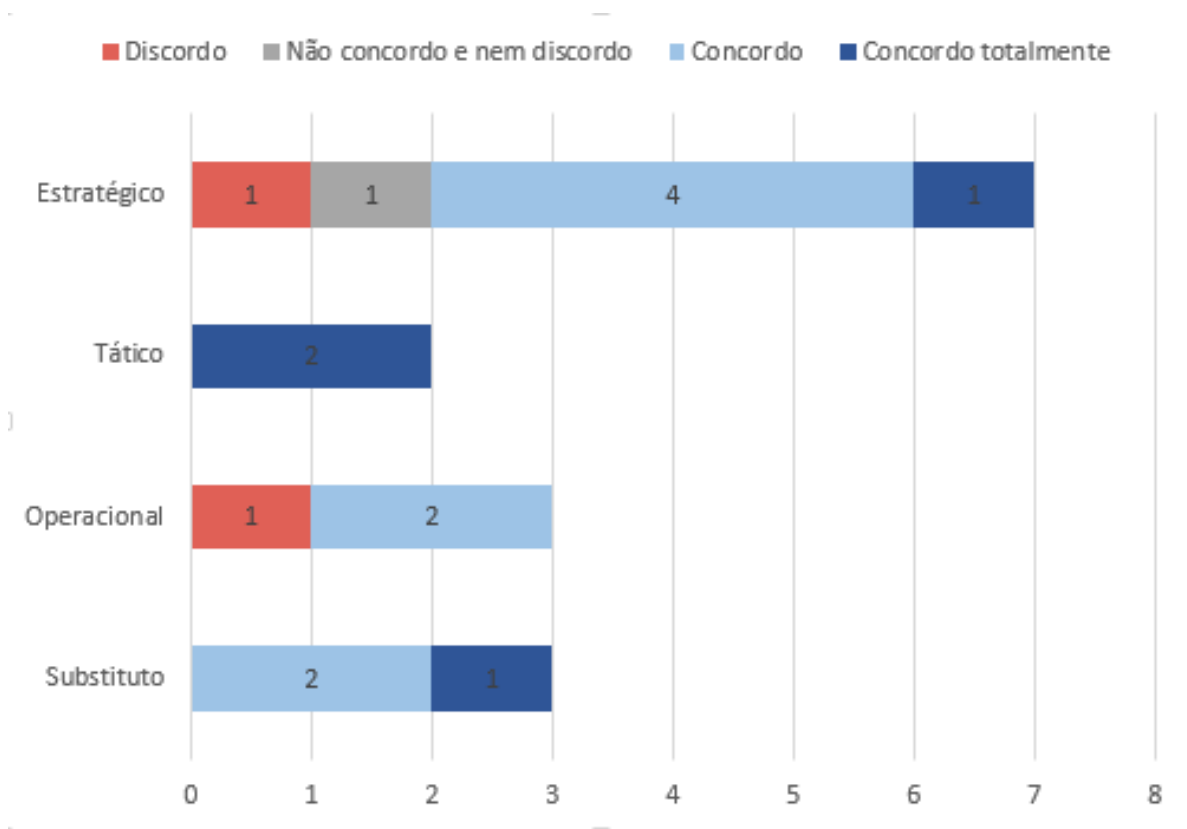
Figura 18 - Questão 8 - Gestores que possuem alto conhecimento sobre o teletrabalho pelo nível do cargo e o tempo de trabalho na organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Para os respondentes que possuem alto conhecimento sobre o teletrabalho, foi perguntado se estes concordam que a Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016) é um instrumento adequado para a adoção do teletrabalho no Judiciário, as respostas são mostradas na Figura 19. A maioria dos respondentes, 8 (53,33%) de 15, concorda que a Resolução é adequada. Deste montante, 4 (50%) são gestores em nível estratégico, que se preocupam em atingir objetivos em nível organizacional. O segundo quantitativo mais elevado, 4 (26,66%) de 15, diz respeito aos que concordam totalmente que a Resolução é adequada. De outro lado, 2 (13,33%) dos gestores pesquisados não concordam que ela seja adequada.

Figura 19 - Questão 9 - A Resolução Nº 227/2016 (BRASIL, 2016) como instrumento adequado para a adoção do teletrabalho no Judiciário por nível do cargo do gestor



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na resposta dada à questão 9 do questionário, foi perguntado aos gestores como a Resolução CNJ Nº 227/2016 poderia ser aprimorada para melhor atender a adoção do teletrabalho no Judiciário Federal. O quadro 11 representa a percepção do gestor quanto ao aprimoramento. Observou-se que houve percepção de gestores em todos os níveis, desde os mais jovens aos mais antigos, com predominância destes. Os aprimoramentos puderam ser agrupados em termos de redução de exigências da norma, representando 77,78% dos respondentes, e o aumento das exigências da norma com 22,22% dos respondentes, notando-se que grande parte das respostas se concentraram na redução das exigências. Entende-se que a norma é importante e preenche uma lacuna realçada pela literatura quanto à regulamentação referente ao teletrabalho, segundo Taskin (2006), Taskin e Edwards (2007), Vargas (2013) e Tremblay (2006). Porém, infere-se das respostas dos gestores que a Resolução deve ser mais flexível e com menor nível de exigências, deixando a cargo dos órgãos o atendimento de certas peculiaridades intrínsecas a cada um. Pode-se extrair do Quadro 9 os seguintes fatores que influenciam na adoção do teletrabalho: a) a limitação do quantitativo de servidores em teletrabalho; b) a

limitação quanto ao tipo de trabalhador (servidor ou terceiro); c) a igualdade de condições do teletrabalho com o trabalho presencial.

Quadro 9 - Questão 10 - Aprimoramentos na Resolução CNJ Nº 227/2016

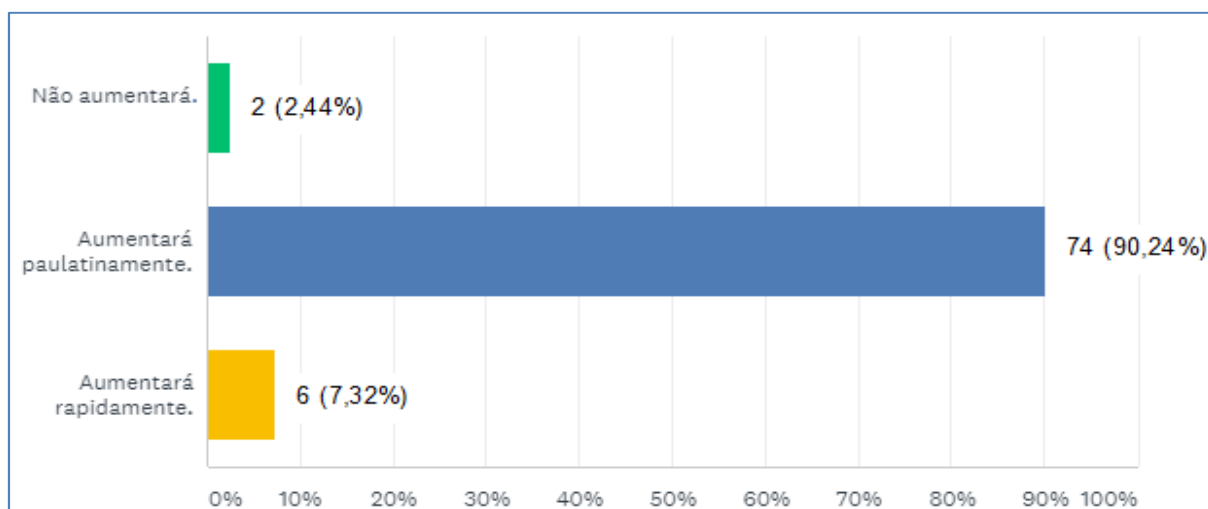
Nível do cargo				Tempo de trabalho			Tema / Percentual de respondentes	Percepção quanto ao que pode ser aprimorado na Resolução CNJ 227/2016
Estratégico	Tático	Operacional	Substituto	1 a 5	6 a 10	Mais de 10		
x						x	Reduzir exigências / 77,78%	As formas de controle deveriam ser mais flexíveis, deixando a cargo da chefia imediata os pontos como: rendimento, metas, índices - claro, sempre acima dos rendimentos, metas e índices do trabalho in loco.
	x					x		Deixar a cargo do servidor o fornecimento dos meios necessários e adequados a execução do teletrabalho, como estrutura física e tecnológica, é um entrave para sua adoção.
x					x			Aumentar o limite de 30% para 50% de servidores em teletrabalho, sem exigência de autorização excepcional do presidente.
x				x				A Resolução poderia limitar as restrições, como por exemplo, não impedir que o servidor em estágio probatório realize teletrabalho.
	x					x		Prever igualdade de condições com o trabalho presencial.
		x		x				Diminuir o percentual de trabalho a mais a ser exercido no teletrabalho.
			x			x		Melhor estabelecer atividades com o fim de manter laço com a cultura organizacional da instituição.
			x		x			Deveria haver a possibilidade de teletrabalho inclusive para as atividades que não podem ser mensuradas por meio de metas, já que essa é uma realidade de diversos setores da área administrativa dos tribunais.
		x		x				Estabelecer métodos mais objetivos de avaliação do trabalho remoto.

		x				x	Aumentar Exigências / 22,22%	Deve ser mais específica com relação ao estabelecimento de metas e controle de frequência de forma a garantir que não existam diferenças de tratamento entre os tribunais.
			x			x		Deve ser aplicada para todas as unidades da organização, incluindo áreas meio e fim.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Peters (2010), o teletrabalho é visto como um movimento de inovação onde ninguém está entrando. Para verificar esta afirmação, foi perguntado aos gestores se a partir da regulamentação do teletrabalho no Judiciário Federal, em 2016, a adesão ao teletrabalho tenderia a aumentar. A Figura 20 representa a percepção dos gestores sobre essa tendência. Observa-se que a percepção é a de que o teletrabalho tende a aumentar, com grande percentual para o aumento paulatino (90,24%).

Figura 20 - Questão 11 - Tendência de adoção do teletrabalho

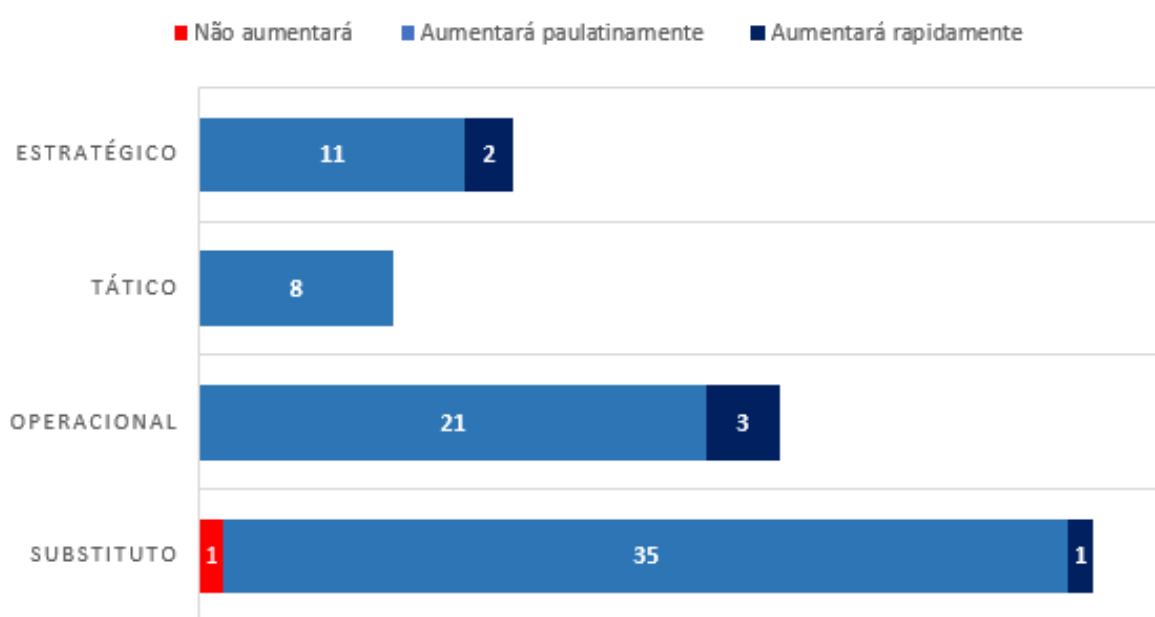


Fonte: SurveyMonkey

Quando se distribui essa percepção sobre a tendência de adoção do teletrabalho por nível do cargo e tempo de trabalho na organização, conforme a Figura 21, verifica-se que os gestores mais jovens no nível estratégico se mostraram mais otimistas, acreditando que aumentará rapidamente. Do total de gestores, 2 se manifestaram céticos à adoção, entretanto a grande maioria, em todos os níveis e tempos de trabalho na organização, acredita que aumentará paulatinamente. Analisando-se a percepção dos 7 gestores que adotaram o teletrabalho no órgão em

estudo, constata-se que todos acreditam que o teletrabalho tende a aumentar, sendo que 5 (71,4%) deles crêem que a adoção ao teletrabalho se dará paulatinamente, dos quais 3 (60%) destes estão no nível estratégico e 2 (40%) como substitutos. O grupo que acredita que aumentará rapidamente é formado por 3 (42,8%) gestores, distribuídos entre 2 (66,7%) em nível estratégico e 1 (33,3%) substituto. Verifica-se que a maioria dos gestores, que adotaram o teletrabalho (71,4%), acredita que a sua adoção se dará paulatinamente.

Figura 21 - Questão 11 - Tendência de adoção do teletrabalho por nível do cargo

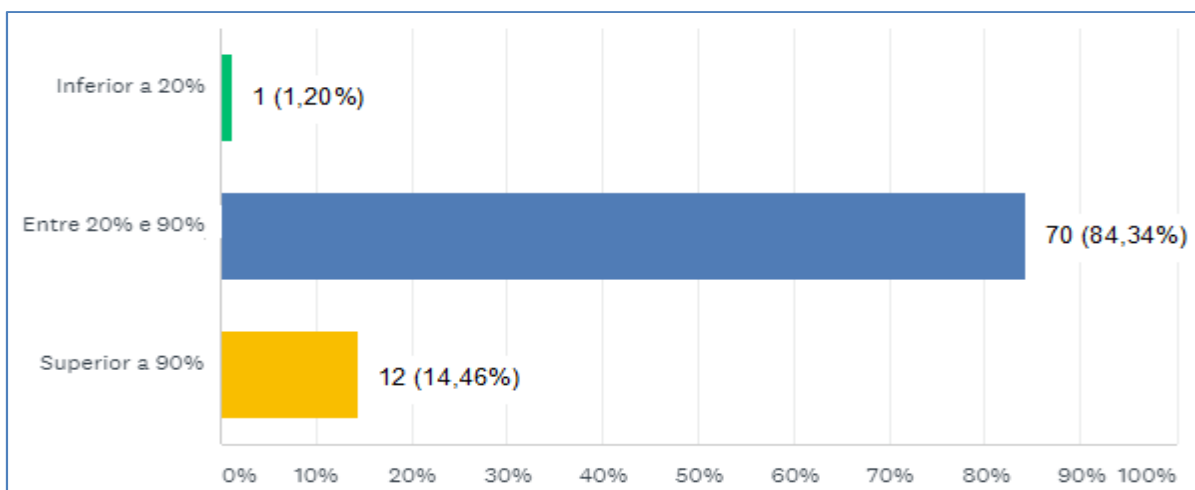


Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a frequência de realização do teletrabalho em relação ao tempo total de horas de trabalho, ele pode ser considerado ocasional, quando a variação é inferior a 20%, permanente, quando superior a 90%, e alternativo, quando há uma variação de frequência entre ocasional e permanente Taskin e Bridoux (2010). Em relação à jornada de trabalho no Judiciário Federal, foi investigada qual a percepção do gestor em relação à frequência que considera ser a ideal para o teletrabalho em relação ao total de horas de trabalho. A Figura 22 apresenta as respostas a essa investigação. Constata-se que a maior parte considera ideal o teletrabalho alternativo, com a frequência entre 20 e 90% do total de horas de trabalho, ou seja, para jornada de 8 horas diárias e 40 horas semanais, ter-se-ia entre 8 a 36 horas semanais, ou

ainda, de 1 dia a 3 dias por semana para o teletrabalho e entre 4 a 2 dias por semana para o trabalho presencial.

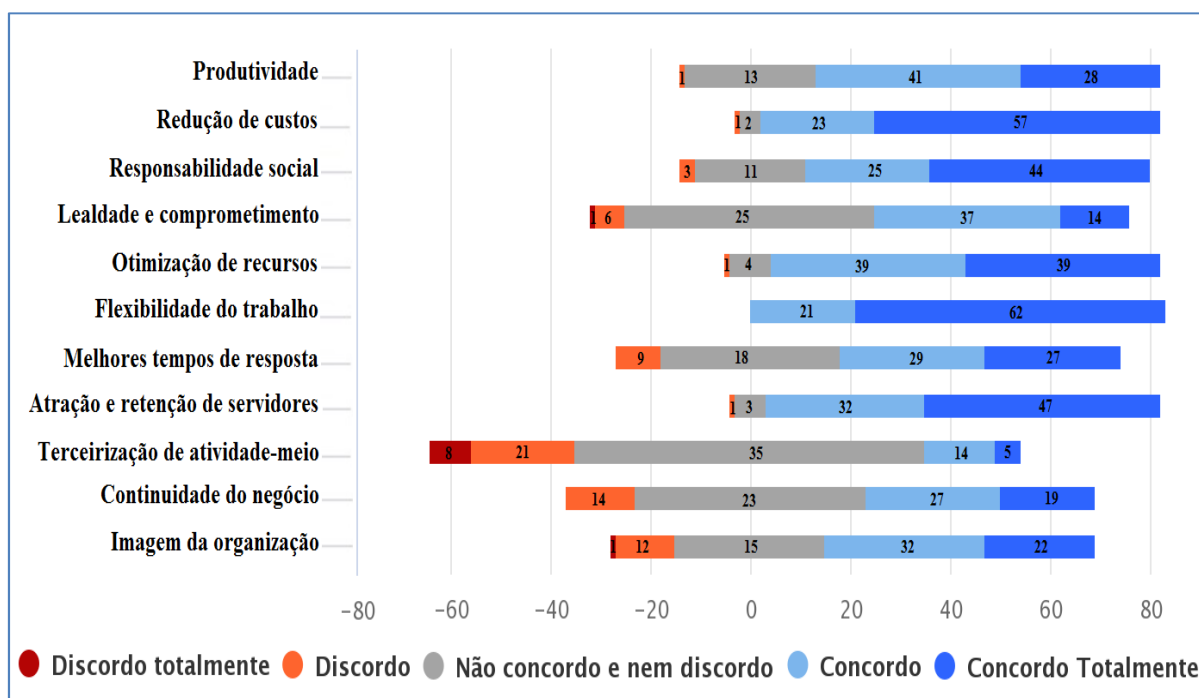
Figura 22 - Questão 12 - Frequência para o teletrabalho em relação ao total de horas de trabalho



Fonte: SurveyMonkey

No que se refere a alguns benefícios do teletrabalho, apontados na literatura e apresentados na Figura 23, constata-se que a maioria deles foram considerados benefícios para o órgão pesquisado, destacando-se a flexibilidade, apontada por Martínez-sánchez (2008) e Percival (2011), como o maior benefício percebido, seguidos principalmente pela redução de custos, que foi ressaltado por Martínez-sánchez (2008), Sharit (2009), Percival (2011), Vargas (2013) e Brown (2016), e atração e retenção de trabalhadores, apresentado por Martínez-sánchez (2008), Sharit (2009), Percival (2011), Martin (2012), Bentley (2015) e Brown (2016). Por outro lado, verifica-se que o teletrabalho não é percebido por grande parte dos gestores como algo que beneficie a terceirização de atividade-meio, diferente do que foi apontado por Martínez-sánchez (2008).

Figura 23 - Questão 13 - Benefícios da adoção do teletrabalho para a organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se pergunta quais benefícios poderiam ser acrescentados, além dos apresentados na questão 10, os gestores apontam outros percebidos para a organização, conforme apresentado no Quadro 12. Apesar de alguns destes benefícios identificados pelos gestores não terem sido incluídos no rol de benefícios da questão 14, devido à limitação de questões do questionário, eles são apresentados no referencial teórico deste trabalho e são convergentes a essas percepções, tais como: clima organizacional e comprometimento (MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, 2008), inclusão social (SHARIT, 2009) e otimização de recursos (VARGAS, 2013). Esses benefícios foram agrupados em temas para melhor visualização. A efetividade organizacional e a gestão de processos de trabalho como abordados são considerados novos benefícios acrescentados nesta pesquisa.

Quadro 10 - Questão 14 - Benefícios do teletrabalho para a organização acrescentados pelos gestores

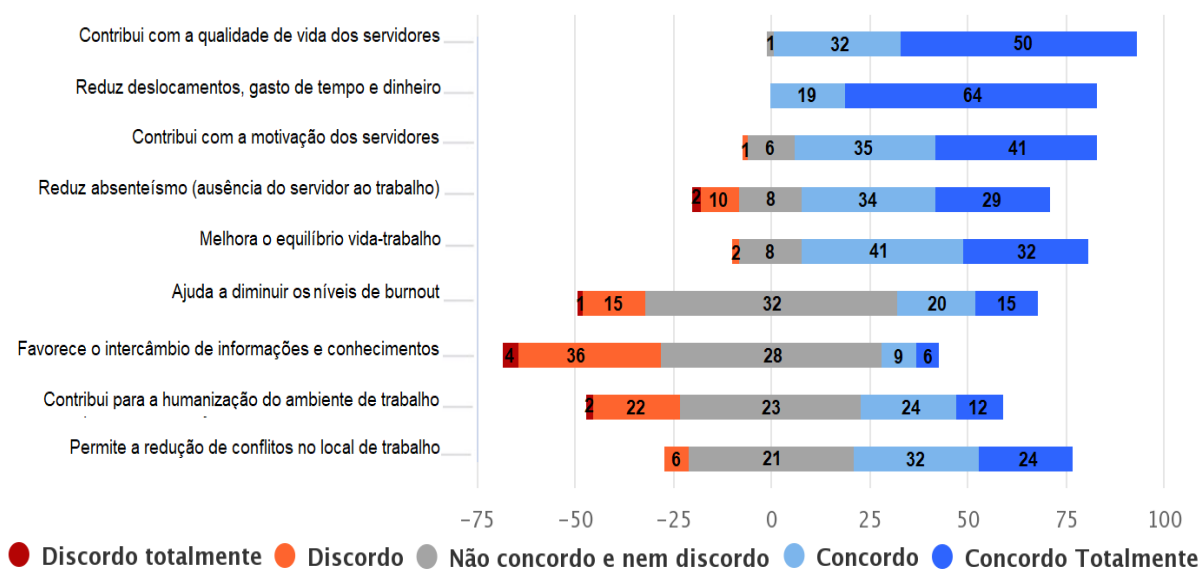
Tema	Quais benefícios do teletrabalho para a organização poderiam ser acrescentados?
Clima organizacional	Melhoria no clima organizacional.
Comprometimento	Contribui com o maior comprometimento do trabalhador com os resultados do trabalho.
Efetividade	Contribui com a efetividade no cumprimento da prestação dos serviços.

Inclusão social	Possibilidade de inclusão de pessoas com dificuldade de locomoção.
Otimização de recursos organizacionais	a) Melhoria do espaço físico destinado a servidores que não estejam em teletrabalho. b) Contribuição para a maior disponibilidade de vagas de estacionamento na organização.
Gestão de processos de trabalho	a) Melhoria de processos de trabalho. b) Possibilidade de um maior controle do processo de trabalho o que traz mais informações para gestão ou governança.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos benefícios do teletrabalho para o trabalhador, apresentados na Figura 24, constata-se que a maioria deles foram considerados benefícios para o trabalhador do órgão pesquisado, com destaque para redução de deslocamentos, gasto de tempo e dinheiro, destacado por Green (2010), e considerado como o maior benefício percebido, seguidos principalmente pela contribuição com a qualidade de vida do servidor, que foi ressaltado por Martínez-sánchez (2008), Sharit (2009), Stout (2010), Percival (2011), Martin (2012), Silva (2014), Bentley (2015), Donnelly (2015) e Brown (2016), e contribuição com a motivação do trabalhador, apresentado por Nilles (1997). Por outro lado, verifica-se que o teletrabalho não é percebido por grande parte dos gestores como algo que favoreça o intercâmbio de informações e conhecimentos, diferente do que foi apontado por Vargas (2013).

Figura 24 - Questão 15 - Benefícios da adoção do teletrabalho para o trabalhador



Fonte: Elaborado pelo autor

Em complemento à questão 15, perguntou-se aos gestores quais outros benefícios poderiam ser acrescentados ao trabalhador, além dos apresentados naquela questão. Os gestores informaram outros percebidos para o servidor, conforme apresentado no Quadro 11. Apesar de alguns destes benefícios identificados pelos gestores não terem sido incluídos no rol de benefícios da questão 15, eles também são apresentados no referencial teórico deste estudo e estão alinhados às suas percepções, tais como: acessibilidade, que diz respeito à inclusão social apontada por Sharit (2009); benefícios relacionados à qualidade de vida, que foi realçado principalmente por Peters (2010), Stout (2010) e Silva (2014); estresse que está relacionado ao *burnout* referenciado por Stout (2010), dentre outros. Alguns benefícios podem ser considerados novos, como os relacionados ao ambiente familiar e planejamento pessoal.

Quadro 11 - Questão 16 - Benefícios do teletrabalho para o trabalhador acrescentados pelos gestores

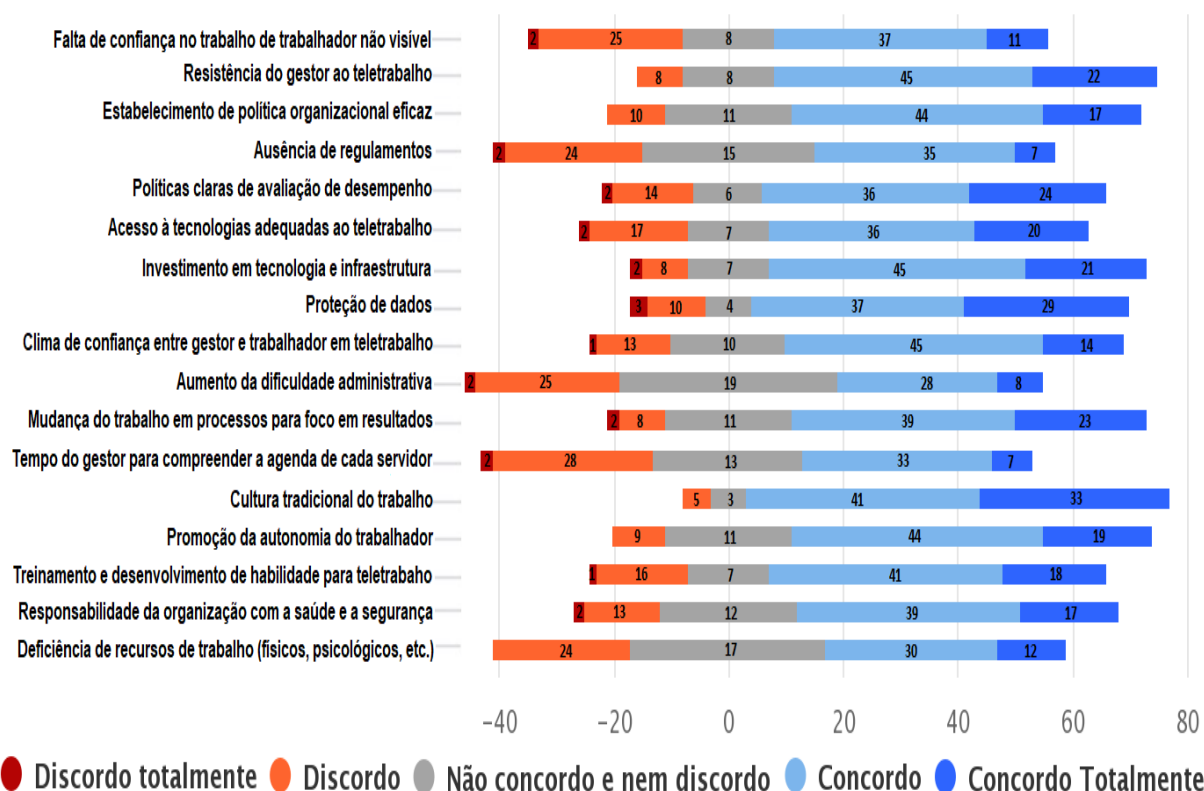
Tema	Quais benefícios do teletrabalho para o servidor poderiam ser acrescentados?
Acessibilidade	Possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento.
Planejamento pessoal	Melhoria no planejamento pessoal.
Qualidade de vida do trabalhador	a) Aproveitamento do tempo disponível para família, lazer, outros. b) Maior respeito ao ciclo biológico de atenção e disposição de cada um.

Estresse	a) Diminuição do estresse por deslocamento até o trabalho. b) Redução do estresse decorrente de formalismos (regras de conduta muito rígidas, vestimenta, por exemplo).
Flexibilidade	a) Flexibilização das atividades e dos horários de trabalho. b) Flexibilidade para a vida pessoal do servidor. c) Liberdade para o servidor.
Reconhecimento profissional	Em função do controle sobre a produtividade, possibilidade de maior reconhecimento do esforço individual.
Redução de custos	a) Economia com alimentação e vestuário. b) Economia com cuidado pessoal (unha, cabelo, barba, etc.).
Ambiente de trabalho	Respeito à individualidade do servidor (Muitos servidores gostam de mais isolamento no período de concentração).
Ambiente familiar	Favorecimento da melhora na educação dos filhos.

Fonte: Elaborado pelo autor

No tocante à percepção dos gestores sobre os desafios do teletrabalho para a organização, de acordo com os dados apresentados na Figura 25, nota-se que a cultura tradicional do trabalho, destacada por Pyöriä (2011), foi o desafio com maior destaque, seguido pela resistência do gestor, ressaltado principalmente por Brown (2016) e investimento em tecnologia e infraestrutura, abordado por Vargas (2013). Do lado oposto, verifica-se que o aumento da dificuldade administrativa e o tempo gasto pelo gestor para compreender a agenda de cada servidor, ambos destacados por Stout (2010), foram os desafios menos importantes na percepção dos gestores.

Figura 25 - Questão 17 - Desafios da adoção do teletrabalho para a organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Em complemento à questão 17, perguntou-se, na questão 18, aos gestores quais outros desafios da adoção do teletrabalho para a organização poderiam ser acrescentados, além dos apresentados na referida questão. O Quadro 12 apresenta outros desafios percebidos pelos gestores. Apesar de alguns destes benefícios identificados pelos gestores não terem sido incluídos nos benefícios da questão 17, eles também são apresentados no referencial teórico desta pesquisa e estão alinhados às suas percepções, tais como: o auto-gerenciamento do tempo está alinhado à auto-eficácia do trabalhador para a produtividade, referenciado por Percival (2011); a indisponibilidade do ambiente virtual, que está ligado à questão da infraestrutura ressaltada por Vargas (2013). A universalização do direito ao teletrabalho, a isonomia de indicadores são alguns novos desafios apontados pelos gestores. Destaca-se que 21 (24,7%) do total de respondentes da pesquisa (85), propuseram acrescentar outros desafios, sendo que a maioria 13 (61,9%) dos 21 são substitutos, e destes 13, grande parte, 7 (53,8%) gestores, possuem mais de 10 anos na organização.

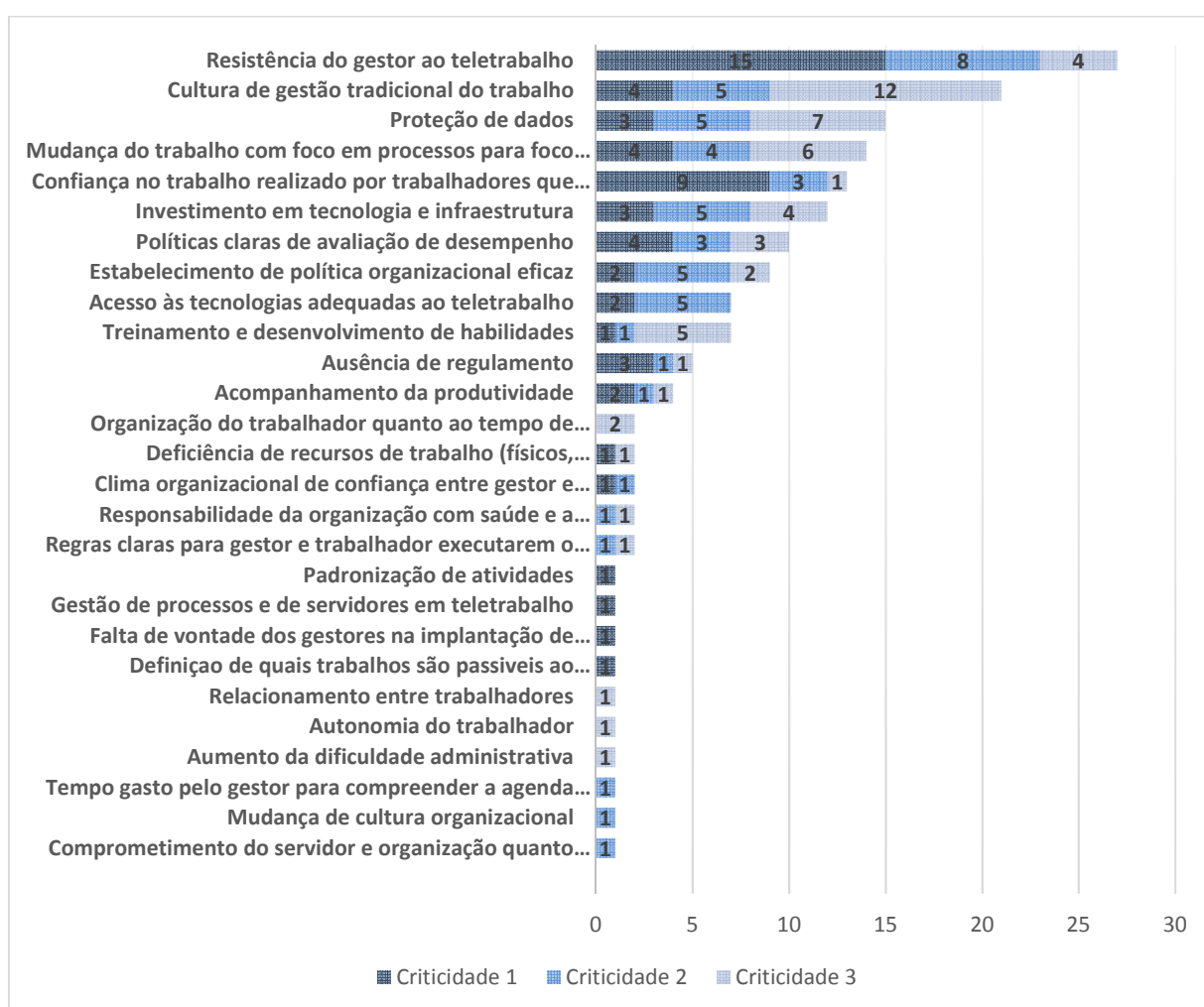
Quadro 12 - Questão 18 - Desafios do teletrabalho para a organização acrescentados pelos gestores

Tema	Quais desafios do teletrabalho para a organização poderiam ser acrescentados?
Auto-eficácia do trabalhador	Auto-gerenciamento do tempo do profissional com vistas ao cumprimento das metas estabelecidas.
Direito do trabalhador	Universalização do direito ao teletrabalho.
Equiparação entre trabalhadores	Isonomia de indicadores para servidores lotados em diferentes unidades de trabalho.
Infraestrutura tecnológica	Constantes indisponibilidade do ambiente virtual e sua baixa velocidade.
Mensuração do trabalho	Mensuração da produtividade de alguns tipos de atividades, em especial as da área meio.
Política organizacional	a) Falta de política própria para adoção do teletrabalho. b) Normatizar o teletrabalho. c) Definição clara dos objetivos do teletrabalho para o órgão. d) Responsabilidades claras do servidor em teletrabalho. e) Definição de indicadores de desempenho claros e compatíveis com as limitações iniciais na implantação do teletrabalho.
Qualidade do trabalho	Controle de qualidade do trabalho produzido no teletrabalho
Relacionamento social	Interação com os colegas de trabalho pode diminuir.
Resistência ao teletrabalho	a) Aceitação do teletrabalho pelos gestores da alta Administração da organização. b) Mudança de entendimento dos gestores, no sentido de que o teletrabalho não é algo para beneficiar o trabalhador, pelo contrário, o teletrabalho beneficia muito mais a Administração com a redução de gastos e com o aumento da produtividade. c) Falta de vontade dos gestores na implantação de programa de teletrabalho. d) Resistência ao novo e que não é devidamente testado. e) Falta de confiança no comprometimento do trabalhador em teletrabalho com a instituição e suas metas. f) Confiança na metodologia de trabalho e na melhora na qualidade do trabalho. g) Falta de clareza e motivação para a implantação do teletrabalho. h) Resistência da sociedade em relação ao teletrabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Kugelmass (1996), a resistência do gestor é colocada como o desafio mais importante a ser superado para a adoção do teletrabalho. Para verificar a percepção do gestor do Judiciário sobre os desafios mais importantes, foi perguntado na questão 19 quais seriam os 3 (três) mais importantes. A Figura 26 apresenta essa percepção em ordem de criticidade apresentada pelos gestores. Alinhado à literatura, os gestores ressaltaram que a Resistência do gestor ao teletrabalho é o desafio mais crítico.

Figura 26 - Questão 19 - Os 3 (três) desafios da adoção do teletrabalho para a organização considerados críticos pelos gestores em ordem de prioridade

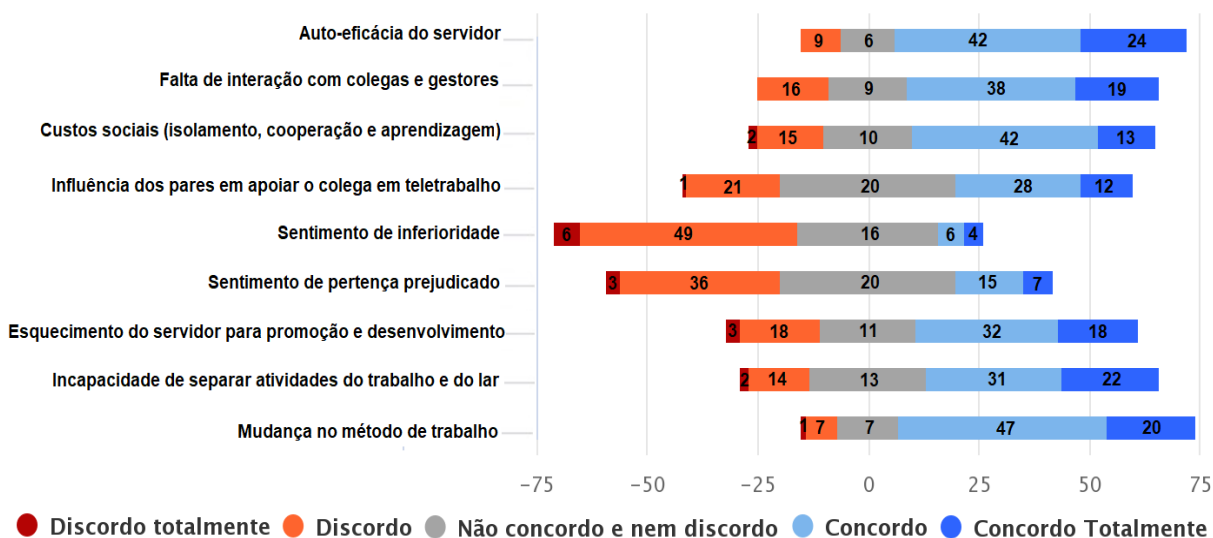


Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se analisar os desafios do teletrabalho para o trabalhador, dados representados na Figura 27, observa-se que a mudança no método de trabalho, destacado por Harpaz (2002), e auto-eficácia, ressaltado por Percival (2011), foram considerados os maiores desafios para o trabalhador. O sentimento de inferioridade,

expresso por Percival (2011), e sentimento de pertencimento prejudicado, destacado por Harpaz (2002), foram os desafios em que menos os gestores concordaram.

Figura 27 - Questão 20 - Desafios do teletrabalho para o trabalhador



Fonte: Elaborado pelo autor

Para identificar outros desafios percebidos pelos gestores, foi perguntado na Questão 21 quais poderiam ser acrescentados, suas respostas são apresentadas no Quadro 13 e agrupadas em temas para melhor visualização. Aqui também se verifica que alguns dos temas sugeridos foram destacados na literatura, como os desafios agrupados no tema administração do tempo, alinhados à necessidade de disciplina, exposta por Harpaz (2002); a comunicação, referenciado por Bentley (2015) e Donnelly (2015); o comprometimento, exposto por Martínez-sánchez (2008), Martin (2012) e Bentley (2015). Outros desafios são considerados novos, como cuidados pessoais, os referentes ao ambiente de trabalho e à qualidade do trabalho.

Quadro 13 - Questão 21 - Desafios do teletrabalho para o trabalhador acrescentados pelos gestores

Tema	Quais desafios do teletrabalho para o trabalhador poderiam ser acrescentados?
Administração de atividades	a) Administração do tempo para as atividades. b) Falta de objetividade quanto à atividade delegada. c) Organização pessoal das atividades. d) Cumprimento de prazos. e) Autogerenciamento das atribuições pelo trabalhador. f) Tendência de procrastinar as atividades.

Comunicação	a) Comunicação com clientes internos e externos à organização b) Atualização sobre o que está acontecendo no ambiente de trabalho. c) Interação entre os pares para realizar o trabalho. d) Prestação periódica de informações acordadas com a organização. e) Consulta permanente ao site e e-mail institucionais.
Cuidados pessoais	Descuido de cuidados pessoais por não ter rotina diária em ambientes sociais.
Comprometimento e engajamento	Comprometimento e engajamento para o cumprimento de papéis e responsabilidades.
Produtividade	Administração do tempo para cumprimento da própria meta.
Cultura de trabalho	Dificuldade em adaptar a rotina diária.
Ambiente do teletrabalho	a) Colaboração da família e amigos no ambiente de realização do teletrabalho, pois a execução do teletrabalho requer tanto ou mais empenho quanto trabalhar na organização. b) Internet de qualidade.
Qualidade do trabalho	Qualidade do trabalho executado no teletrabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se verificar quais são os 3 (três) desafios considerados críticos pelos gestores, conforme Figura 28, observa-se que a incapacidade de separar as atividades de trabalho e do lar é o desafio considerado de maior criticidade pela maioria dos gestores, seguido pelas as mudanças no método de trabalho e falta de interação com os colegas de trabalho, todos descritos por Harpaz (2002).

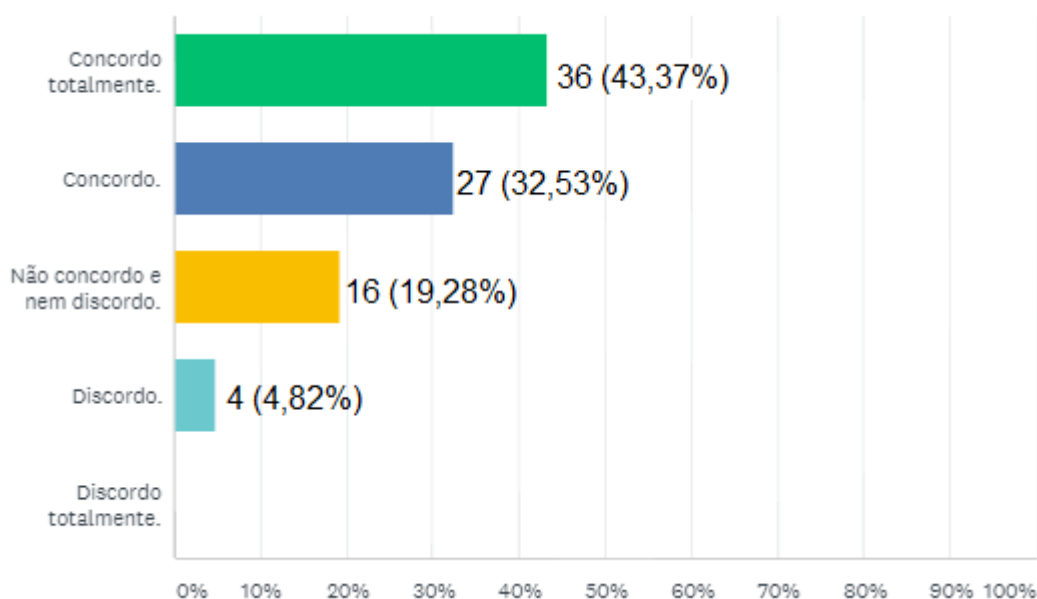
Figura 28 - Questão 22 - Os 3 (três) desafios da adoção do teletrabalho para o trabalhador considerados críticos pelos gestores em ordem de prioridade



Fonte: Elaborado pelo autor

Após abordar os aspectos relacionados aos benefícios e desafios, foi perguntado aos gestores se os benefícios do teletrabalho superam os seus custos de implantação. O objetivo foi verificar se a afirmativa dada por Harpaz (2002) de que custos envolvidos na adoção do teletrabalho é uma desvantagem. Suas repostas são representadas na Figura 29. Pode-se verificar que grande parte dos gestores (63) concordam que os benefícios são maiores, sendo que 36 concordam totalmente e 27 concordam com a afirmação. Vale destacar uma pequena quantidade de gestores (4) discordaram. Quando se analisa as respostas dos 7 gestores que possuem subordinados em teletrabalho, verifica-se que as respostas são variadas, 4 (57,1%) concordam totalmente, 2 (28,6%) concordam, 1 (14,3%) não concorda e 2 (28,6%) discordam. Observa-se predominância de que os benefícios do teletrabalho superam os seus custos de implantação.

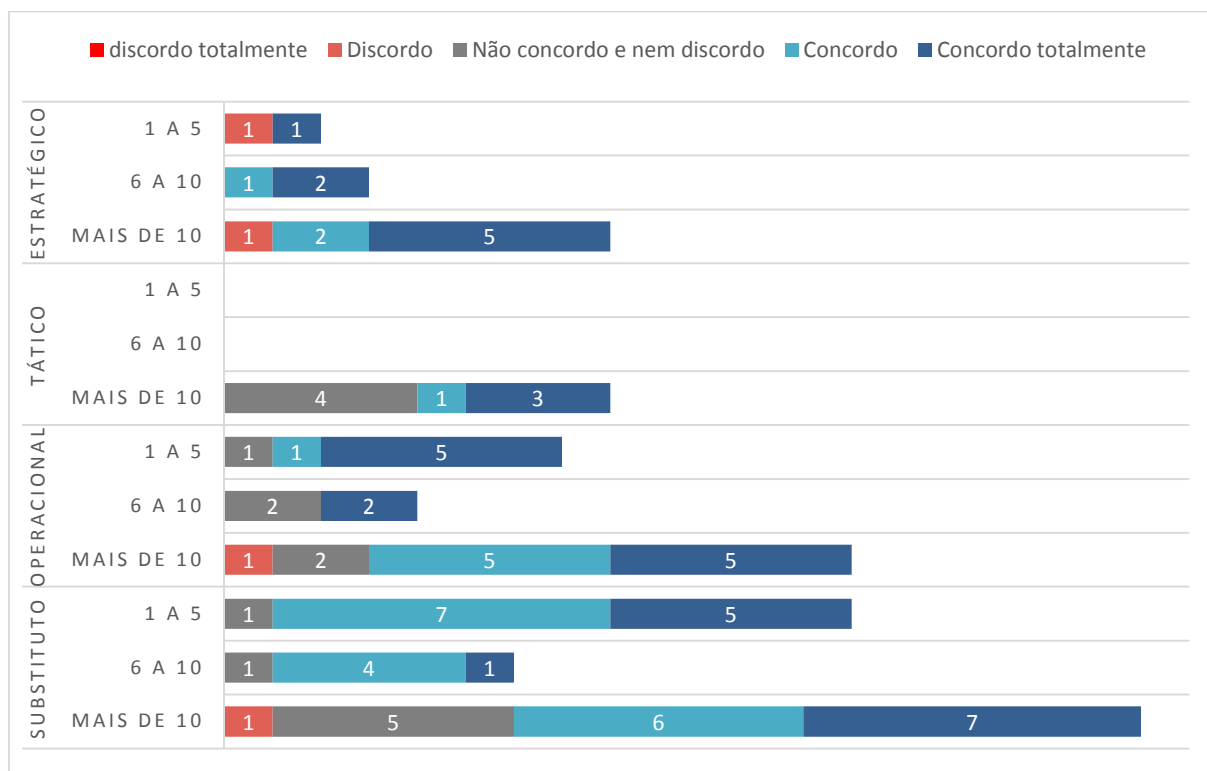
Figura 29 - Questão 23 - Os benefícios do teletrabalho superam os seus custos de implantação



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se analisar as respostas da Questão 23 e agrupá-las pelo nível do cargo do gestor e pelo seu tempo na organização, de acordo com a Figura 30, constata-se que a maioria dos gestores que concordaram com a afirmativa estão dentre os mais antigos, isso em todos os níveis e tempo na organização. Os que discordam (3) também estão distribuídos entre os mais antigos, com exceção de 1 (um) gestor no nível estratégico, que aparece com tempo de experiência entre 1 a 5 anos.

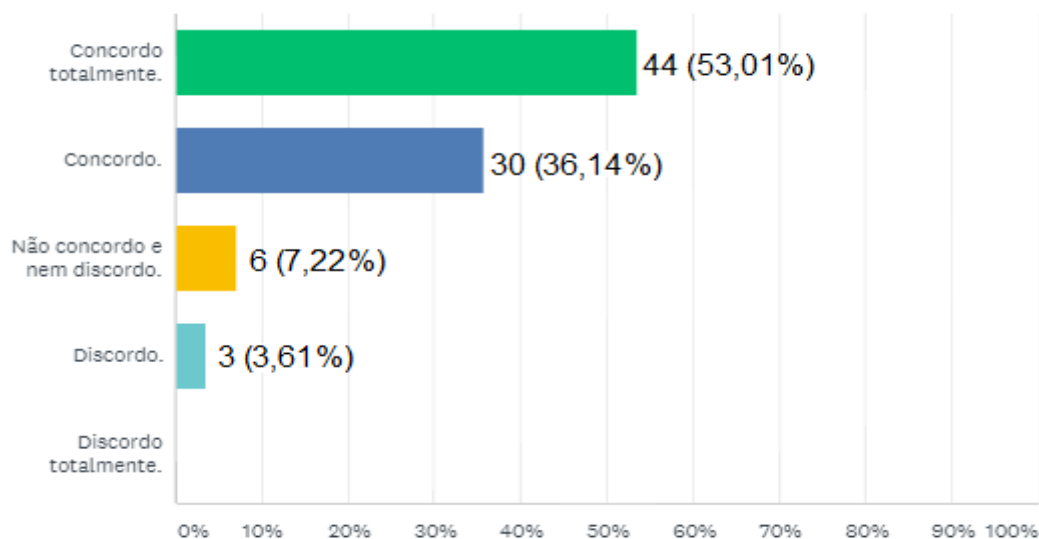
Figura 30 - Questão 23 - Os benefícios organizacionais do teletrabalho superam os seus custos de implantação, percepção de acordo com o cargo e o tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere a opção de adoção do teletrabalho na organização, foi perguntado se o gestor entende adequada essa opção. Buscou-se identificar a percepção do gestor sobre o tema e, em especial, a resistência do gestor relatada por Kugelmass (1996) e Brown (2016). A apresentação de suas respostas é dada na Figura 31, onde se constata que grande parte dos gestores 74 (89,15%) concordaram com essa opção, sendo que 44 (53,01%) concordaram totalmente e 30 (36,14%) apenas concordaram. De outro lado, somente 3 (3,61%) gestores discordaram.

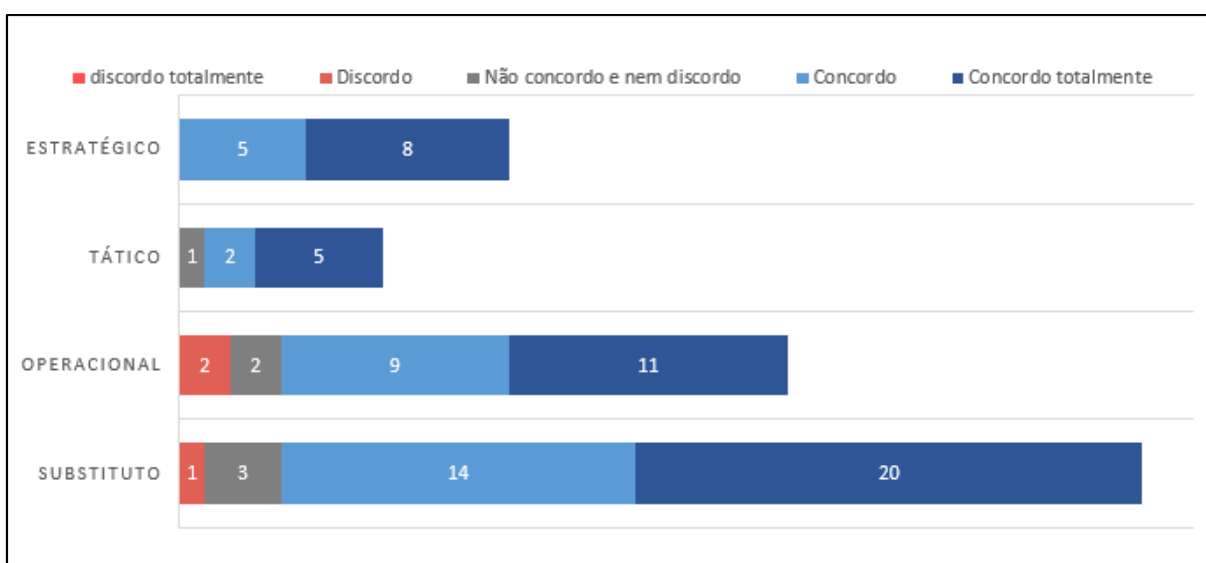
Figura 31 - Questão 24 - A opção de adoção do teletrabalho é adequada



Fonte: Elaborado pelo autor

A resposta do gestor à questão 24, de acordo com o nível do cargo, foi mostrada na Figura 32. Pode-se observar que a maioria dos gestores concorda totalmente com a adoção do teletrabalho e que os gestores estratégicos são sempre positivos à questão. Verificando-se a opinião dos 7 gestores que já adotaram o teletrabalho na organização, constata-se que 5 (71,4%) concordam totalmente e que 2 (28,6%) apenas concordam com a afirmação. Desta forma, constata-se que os gestores percebem adequada a opção pela adoção do teletrabalho na organização.

Figura 32 - Questão 24 - Opção pela adoção do teletrabalho, distribuída pelo nível do cargo



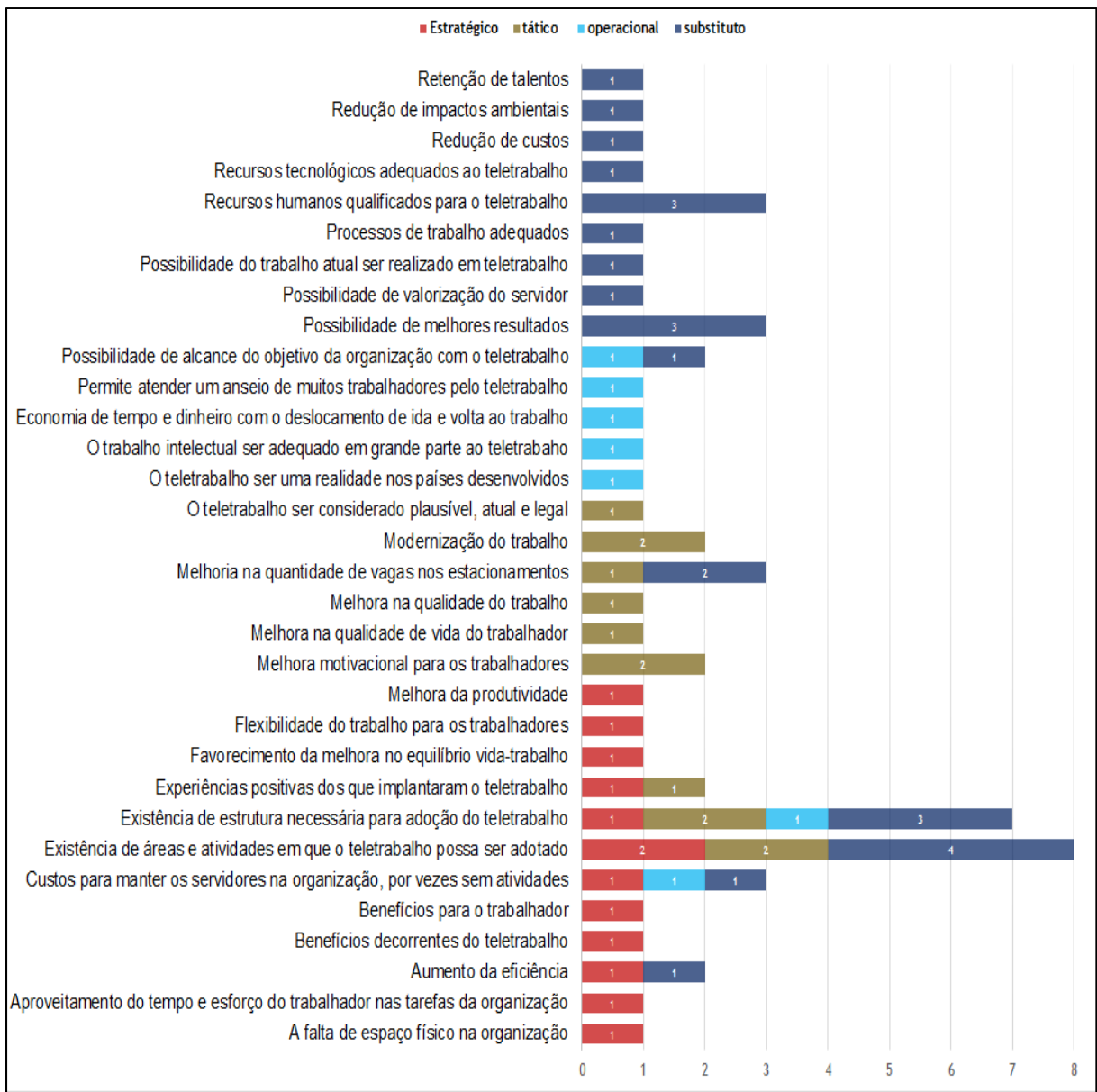
Fonte: Elaborado pelo autor

Para analisar quais são os fatores que contribuem para a decisão do gestor em perceber adequada ou não a adoção do teletrabalho na organização pesquisada, a questão 25 perguntou a eles o que contribui em grande parte para a sua resposta. As respostas foram detalhadas por tipo de concordância e nível do cargo do gestor na organização, de acordo com as figuras de 18 a 21.

A Figura 33 apresenta os 32 fatores informados pelos gestores que concordaram totalmente com a adoção do teletrabalho. Observa-se que a “Existência de áreas e atividades em que o teletrabalho possa ser adotado” foi o fator mais destacado, representando 13,8% das menções dadas pelos gestores. Em segundo lugar, com 12,5%, ficou a “Existência de estrutura necessária para adoção do teletrabalho”. Quando se avalia a percepção dos 6 gestores que possuem servidores atuando em teletrabalho e que “concordaram totalmente”, verifica-se que houve menção aos seguintes fatores:

- Falta de espaço físico na organização.
- Aproveitamento do tempo e esforço do trabalhador nas tarefas da organização.
- Aumento da eficiência.
- Possibilidade de alcance do objetivo da organização com o teletrabalho.
- Economia de tempo e dinheiro com o deslocamento de ida e volta ao trabalho.
- O trabalho intelectual ser adequado em grande parte ao teletrabalho.
- Melhoria na quantidade de vagas nos estacionamentos.
- Melhora motivacional para os trabalhadores.
- Benefícios decorrentes do teletrabalho.
- A falta de espaço físico na organização.

Figura 33 - Questão 25 - Fatores que contribuem em grande parte para o gestor concordar totalmente com a opção de adoção do teletrabalho na organização, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 34 apresenta os fatores informados pelos gestores que concordaram com a adoção do teletrabalho na organização. Verifica-se que foram identificados 16 fatores que contribuem em grande parte para os gestores entenderem adequada a opção pelo teletrabalho, sendo que 3 destes fatores se destacam entre os informados:

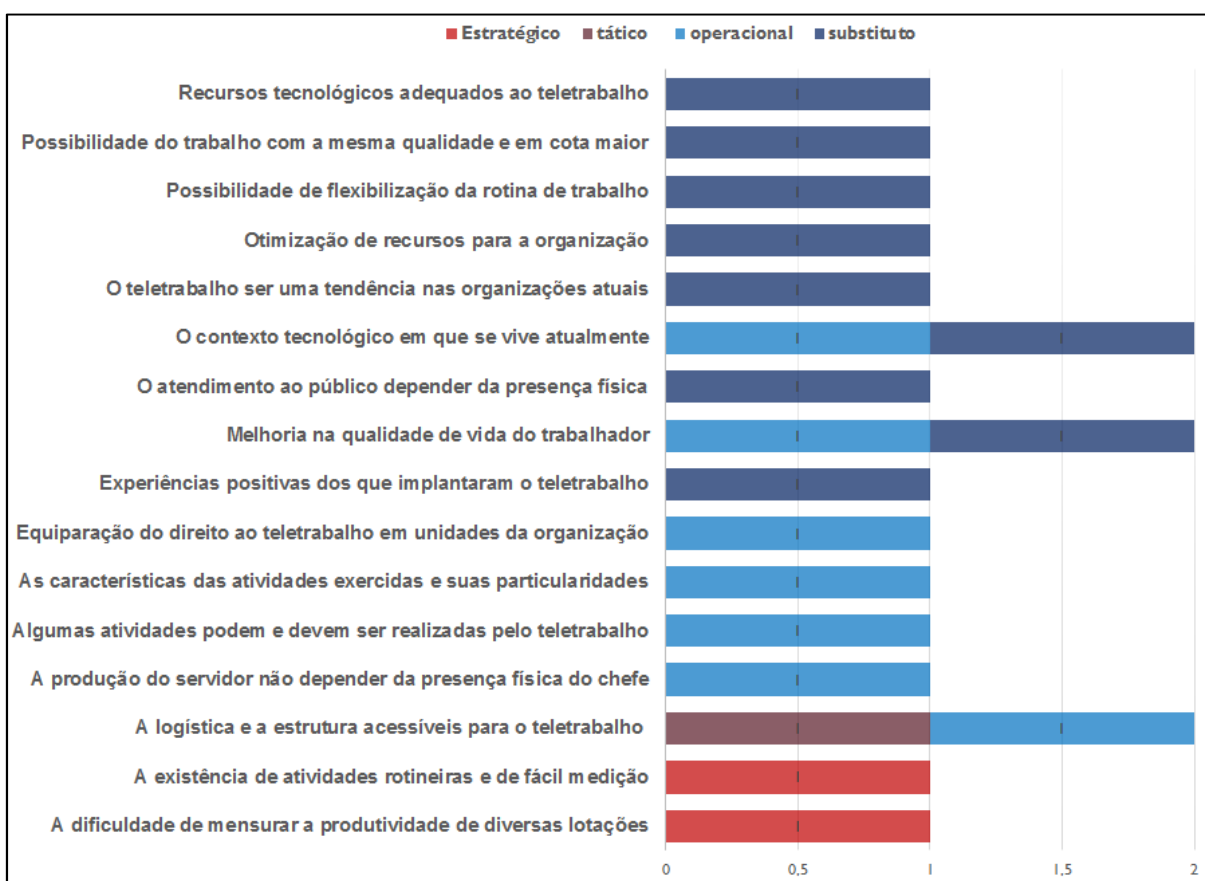
- O contexto tecnológico em que se vive atualmente.
- A logística e a estrutura acessíveis para o teletrabalho.
- O teletrabalho ser uma tendência nas organizações atuais.

Destaca-se que somente 2 gestores que possuem subordinados em teletrabalho afirmaram “concordar” com a adoção do teletrabalho, porém não atribuíram nenhum fator que contribuísse para suas afirmações.

Observa-se que 4 fatores deste grupo também foram mencionados pelos que concordaram totalmente, conforme a seguir:

- Experiências positivas dos que implantaram o teletrabalho.
- Possibilidade de flexibilização da rotina de trabalho.
- Melhoria na qualidade de vida do trabalhador.
- Recursos tecnológicos adequados ao teletrabalho.

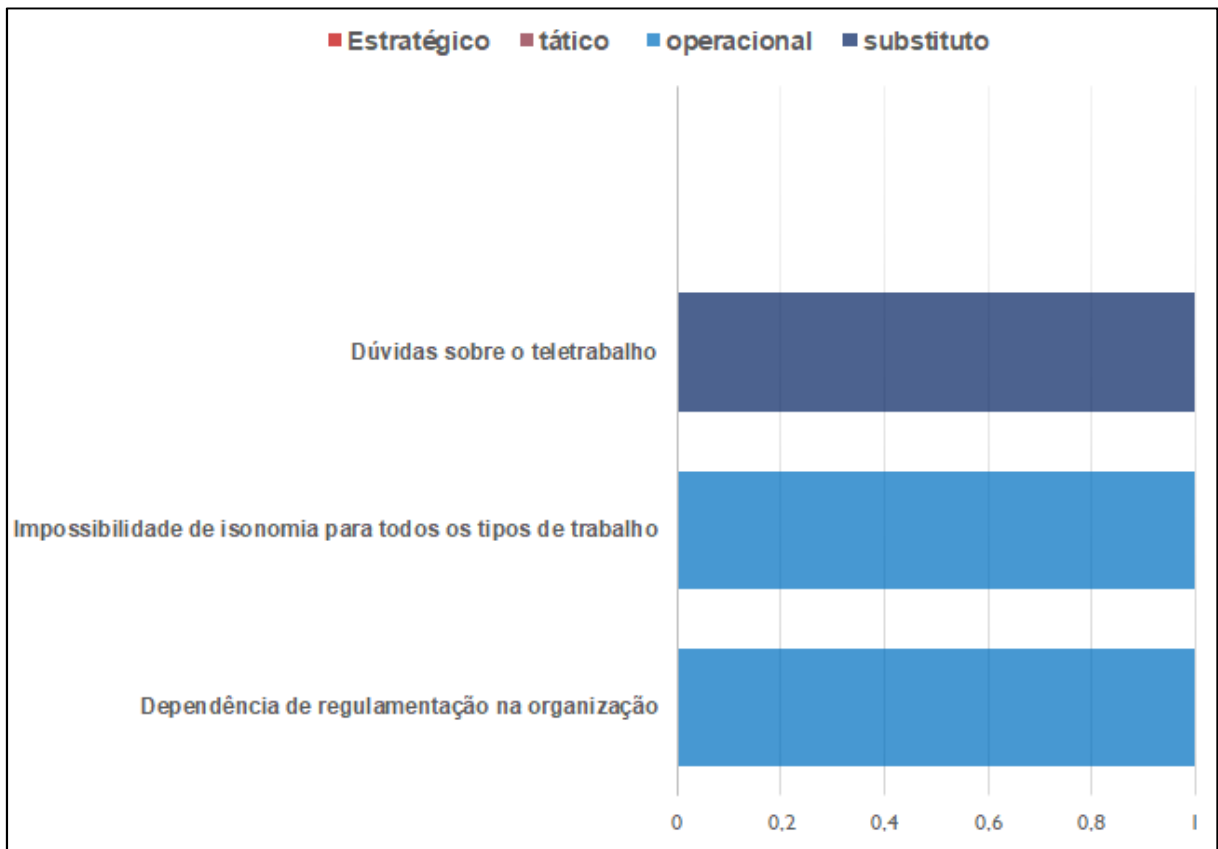
Figura 34 - Questão 25 - Fatores que contribuem em grande parte para o gestor concordar com a opção de adoção do teletrabalho na organização, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 35 apresenta os fatores informados pelos gestores que se mostraram neutros, ou seja, que não concordam e nem discordam com a adoção do teletrabalho. Deste conjunto, foram apresentados 3 fatores diferentes dos anteriores.

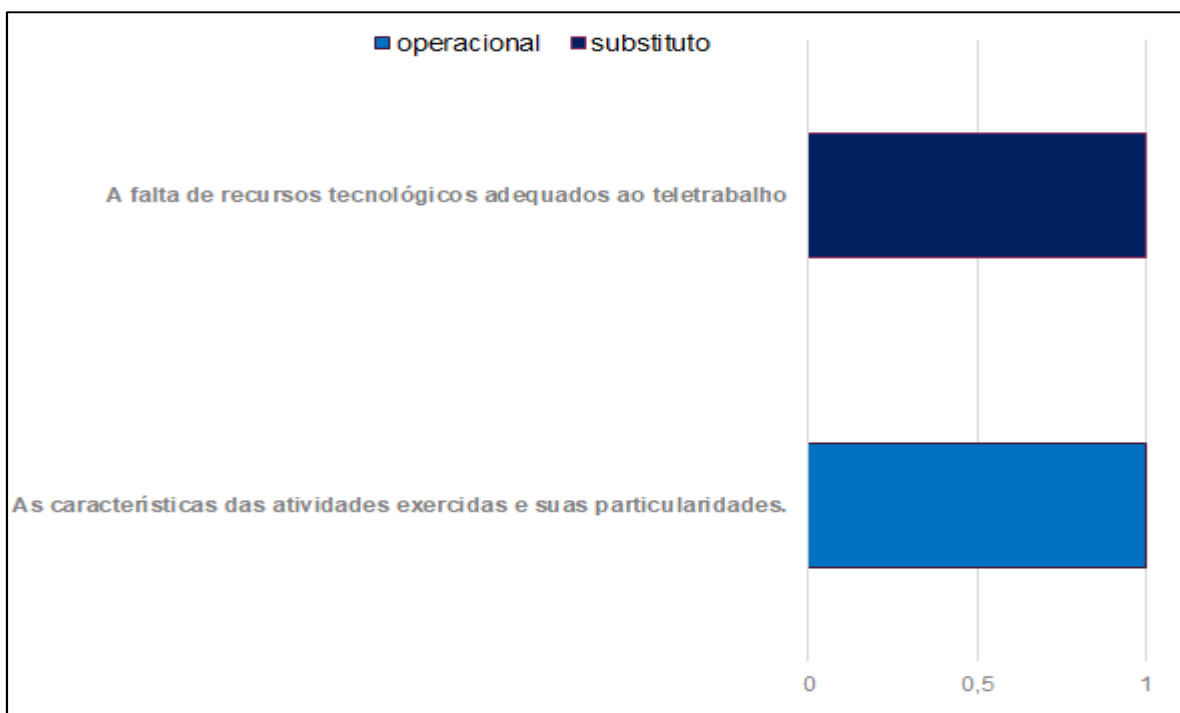
Figura 35 - Questão 25 - Fatores que contribuem em grande parte para o gestor não concordar e nem discordar com a opção de adoção do teletrabalho na organização, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 36 apresenta os fatores informados pelos gestores que discordam com a adoção do teletrabalho. Observa-se que somente 2 gestores estão neste grupo e que apresentaram 2 fatores que contribuíram para suas respostas. Constata-se que esses mesmos fatores foram expressos pelos gestores que concordaram totalmente com a adoção do teletrabalho, o que permite inferir que esses fatores são percebidos de forma diferentes pelos gestores, o que exige maior investigação por parte da organização para esclarecer os seus reais impactos na adoção do teletrabalho.

Figura 36 - Questão 25 - O que contribuiu em grande parte para o gestor discordar com a opção de adoção do teletrabalho na organização, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Como último questionamento, foi perguntado aos gestores, na questão 26, quais percepções poderiam ser acrescentadas em relação à adoção do teletrabalho na organização pesquisada. O Quadro 14 apresenta essas percepções agrupadas pelo nível do cargo e o número de vezes em que foi citada. Verifica-se que as percepções são favoráveis ao teletrabalho e que 3 delas foram manifestadas mais de uma vez:

- O teletrabalho é vantajoso para a organização, servidor e sociedade, desde que cumpridas as metas de produtividades.
- A adoção do teletrabalho na organização está sendo feito de forma lenta.
- O teletrabalho deve ser bem planejado e contar com o comprometimento e adequado treinamento para gestores e participantes do processo.

Estas percepções estão alinhadas com a literatura. Nilles (1997) afirma que os programas de trabalho bem-sucedidos mostram uma série de vantagens para empregados, funcionários e, de modo geral, para a sociedade. Shoop (2012) relata que numerosos estudos têm documentado a lenta adoção do teletrabalho, além disso, Peters e Heusinkveld (2010) dizem que a gestão do teletrabalho se apresenta como um desafio importante na superação da lenta adoção do teletrabalho nas instituições.

Martínez-sánchez (2008) também se refere ao treinamento e desenvolvimento de habilidades para o teletrabalho.

Quadro 14 - Questão 26 - Percepções acrescentadas pelo gestor sobre o teletrabalho, de acordo com o nível do cargo e o tempo de trabalho

Nível do cargo de gestor				Nº de citações	Percepções acrescentadas pelo gestor.
Estratégico	Tático	Operacional	Substituto		
1				1	A adoção do teletrabalho na organização foi um avanço.
1				1	A regulamentação do CNJ deveria ser única para o Poder Judiciário.
1				1	O teletrabalho deveria ser ampliado a todas as áreas possíveis.
1				1	A aplicação do teletrabalho não extensível a todas as unidades da organização provoca desequilíbrio entre os trabalhadores que podem e não podem optar.
1			1	3	O teletrabalho é vantajoso para a organização, servidor e sociedade, desde que cumpridas as metas de produtividades.
	1			1	Mesmo com a importância e relevância da Resolução CNJ Nº 227/2016, percebe-se pouca discussão sobre o tema entre os gestores da organização.
	1			1	A alta administração poderia acompanhar o desenvolvimento das novas tecnologias, que permitem contribuir na melhoria da qualidade de vida dos servidores, além do aumento de produtividade.
	1			1	A manutenção de imensos prédios, com alto custo de manutenção, deveria ser repensada, tendo em vista novas tecnologias para o trabalho.
		1		1	A regulamentação do teletrabalho ainda não está madura.
		1		1	Tem-se alta resistência dos gestores.
		2		2	O teletrabalho deve ser bem planejado e contar com o comprometimento e adequado treinamento para gestores e participantes do processo.
		1	1	2	A adoção do teletrabalho na organização está sendo feita de forma lenta.
			1	1	Existem riscos e perdas para a organização e para o servidor que opta pelo teletrabalho, que devem ser bem estudados para serem contornados.
			1	1	A redução de custos seria o grande trunfo da implantação do teletrabalho, de forma que seria interessante realizar

					uma estatística de quanto seria efetivamente esses custos para a organização.
			1	1	Para a implantação do teletrabalho, é necessário que o processo não esteja restrito à cúpula da direção da organização, é primordial que o assunto seja tratado por alguém que compreenda os processos evolutivos de trabalho e as novas demandas da sociedade.
			1	1	O teletrabalho sempre será visto com certa desconfiança.
			1	1	Não há como impedir o avanço de uma rotina que tem poupado recursos físicos e financeiros em muitas outras instituições.
			1	1	O teletrabalho ainda não foi normatizado nesta organização, mas algumas unidades já o adotam.
			1	1	As experiências de quem adotou o teletrabalho é positiva, com ganhos de produtividade e sobretudo de espaço, que é considerado um grande problema.
			1	1	A normatização, treinamento e adoção de política organizacional eficaz traz grandes benefícios em curto prazo.
			1	1	A organização tem que caminhar para a modernidade sustentável, onde se destaca o teletrabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 HIPÓTESES

Segundo Marconi e Lakatos (2003), pode-se considerar a hipótese como um enunciado geral formulado como suposição provisória para um determinado problema, tendo caráter explicativo ou preditivo, compatível com o conhecimento científico envolvido e revelando consistência lógica, sendo passível de verificação empírica. Para Oliveira (2011), a hipótese tem como propósito antecipar um conhecimento na expectativa de que possa ser comprovado.

Assim, com base no conhecimento científico e nas análises realizadas nos resultados desta pesquisa, apresenta-se, no Quadro 15, as hipóteses formuladas sobre o teletrabalho.

Quadro 15 – Hipóteses sobre o teletrabalho

Hipótese
H1: A impossibilidade de aplicação do teletrabalho para todas as unidades da organização é um fator que influencia o gestor a decidir por não o adotar.
H2: O percentual de trabalho a mais a ser exercido no teletrabalho é um fator que influencia o gestor a não adotar o teletrabalho.

H3: Deixar a cargo do servidor o fornecimento dos meios necessários e adequados a execução do teletrabalho, como estrutura física e tecnológica, é fator que dificulta a sua adoção.
H4: A presença física no local de trabalho, entre 4 a 2 dias por semana, é necessária para quem trabalha em teletrabalho no Judiciário.
H5: A baixa terceirização da atividade-meio em certas áreas da organização faz com que o gestor público não perceba o teletrabalho como benefício.
H6: O teletrabalho não pode ser aplicado a grande parte da atividade-meio terceirizada e por isso não é percebido como benefício pelo gestor público.
H7: O teletrabalho é importante para o favorecimento da educação dos filhos dos trabalhadores e consequentemente com efeitos positivos para a família e a sociedade.
H8: O trabalho unicamente presencial dificulta o planejamento pessoal, de forma que o teletrabalho permite a sua melhora.
H9: O teletrabalho não é percebido como um direito dos trabalhadores.
H10: Os indicadores para mensuração de desempenho no teletrabalho podem promover desigualdades entre os trabalhadores.
H11: O teletrabalho não foi adotado em grande parte pelos gestores devido à organização não possuir estrutura necessária à sua implantação.
H12: O teletrabalho não foi expandido para um maior número de unidades da organização devido aos gestores não terem identificado outras áreas e atividades em que o teletrabalho possa ser adotado.
H13: A dependência de regulamentação na organização impede que os gestores estendam a adoção do teletrabalho a outras unidades.
H14: A falta de ações de capacitação sobre o teletrabalho faz com que o gestor tenha dúvidas e dificuldades para adotá-lo.
H15: O desconhecimento da Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016) pode ser um fator de resistência para a implantação do teletrabalho.
H16: A Resolução CNJ Nº 227/2016, por si só, pode não ser suficiente para o alcance de seus objetivos, tornando-se necessário um programa de conscientização dos afetados por ela.

Fonte: Elaborado pelo autor

As hipóteses são apresentadas com o intuito de serem investigadas em estudos específicos, de modo que, caso sejam confirmadas, possam ser generalizadas para contextos similares.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa originou-se da constatação, na literatura, de que nos Estados Unidos da América, onde o teletrabalho foi regulamentado no Governo Federal, no ano de 2010, por meio do ato *Telework Enhancement Act* (USA, 2010), alguns gestores do Governo Federal resistem em conceder o benefício do teletrabalho aos seus funcionários, mesmo depois da aprovação dessa lei (BROWN, 2016). O trabalho realizado por Brown (2016), buscou explorar as experiências e percepções que influenciam esses gestores na proibição do teletrabalho.

Em exploração à questão da resistência dos gestores, verificou-se também, na literatura, que essa resistência é considerada como o desafio mais importante a ser superado para a adoção do teletrabalho, segundo Kugelmass (1996). Também, um estudo realizado no Brasil, em 2016, com o apoio da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2016), sobre as práticas de trabalho nas instituições brasileiras, identificou a resistência dos gestores como uma das principais dificuldades relatadas pelas instituições brasileiras na implantação do teletrabalho.

Somado a isso, observou-se um crescimento pelo interesse na adoção do teletrabalho pela Administração Pública Federal Brasileira (APF) por meio de ações normativas como portarias e resoluções e de leis e projetos de lei do Parlamento Brasileiro, com destaque para a Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016), que regulamentou o teletrabalho no Poder Judiciário, e a Lei Nº 13.467/2017 (BRASIL, 2017), que promoveu a reforma trabalhista e incluiu um capítulo inteiro intitulado “DO TELETRABALHO”.

Observou-se também, que além dos avanços do teletrabalho, sobretudo na APF, pouco se tem discutido sobre a problemática de sua adoção, principalmente sob o ponto de vista do gestor público. Assim, surgiu a seguinte questão de pesquisa: Como o gestor público do judiciário federal brasileiro percebe a adoção do teletrabalho e quais fatores o influencia na tomada de decisão para sua implantação?

Com o fim de responder à questão posta, a presente pesquisa buscou, a partir de um arcabouço teórico, explorar a percepção dos gestores basicamente em 3 eixos de conhecimento: benefícios, desafios e fatores que os influenciam para a adoção do teletrabalho. Para tanto, utilizou-se um questionário on-line com questões semi-estruturadas, onde foi possível coletar informações para o estudo.

O estudo alcançou o público alvo estabelecido em sua metodologia, que foi formada por 85 gestores do judiciário federal brasileiro. Sobre a caracterização desses gestores, a maioria se apresentou na faixa etária de 31 a 40 anos (36,5%) e de 41 a 50 anos (40%). Para o sexo do gestor, a participação se mostrou equilibrada, sendo 45 do sexo masculino (53,6%) e 39 do feminino (46,4%). Já na formação acadêmica, houve predominância de gestores com especialização (78,8%). Para o tempo de trabalho, a grande maioria (58,8%) possui mais de 10 anos na organização. Com relação ao nível na organização, houve predominância dos substitutos com 46,4% do total de gestores, e, em segundo lugar, o nível operacional com 28,6%. Com relação aos seus subordinados, mais da metade dos respondentes (53,6%) possuem equipes pequenas, de 1 a 5 trabalhadores. E, apesar da Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016), que regulamentou o teletrabalho no Judiciário, a grande totalidade dos gestores (91,6%) não possui nenhum servidor em teletrabalho, à exceção de 7 gestores (8,4%).

Quando se verifica o conhecimento sobre o teletrabalho, a maioria (46%) possui senso comum sobre o tema, inclusive com representantes nos níveis estratégico, tático e operacional. Tendo que estes gestores atuam com objetivos em nível organizacional e departamental, respectivamente, com impactos alcançando toda a organização, seria importante que possuíssem alto conhecimento sobre o teletrabalho, uma vez que permitiria opinar de forma crítica e com base na Resolução do CNJ. Também, vale destacar que gestores estratégicos e táticos não conhecem a Resolução do CNJ.

Quando se avalia, junto aos gestores que possuem alto conhecimento sobre o teletrabalho, se a Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016) é um instrumento adequado para a adoção do teletrabalho no Judiciário, a maioria dos respondentes (23) concordam que sim. Em complemento, alguns gestores manifestaram possíveis aprimoramentos nessa Resolução, que puderam ser agrupados em: reduzir exigências e aumentar exigências.

Para a tendência em relação à adoção do teletrabalho, a grande maioria (74) acredita que o teletrabalho tende a aumentar paulatinamente. Sobre a frequência do trabalhador em relação ao total de horas de trabalho, constata-se que a maioria (70) percebe como ideal a frequência entre 20 a 90%.

No que se refere aos benefícios do teletrabalho, tanto para a organização, quanto para os trabalhadores, foi verificado que os gestores concordam com a maioria

dos que foram apresentados para a organização. Além disso, outros benefícios foram propostos pelos gestores.

Com relação aos desafios, também houve concordância com a maioria e outros puderam ser acrescentados pelos gestores. Com relação aos desafios críticos, a resistência do gestor foi considerada o desafio mais importante para a organização, ratificando essa afirmativa feita pela literatura, adicionalmente, a incapacidade de separar as atividades de trabalho e do lar foi o desafio mais crítico para o trabalhador.

Quando se verificar se os benefícios do teletrabalho superam os seus custos de implantação, a maioria (75,9%) concorda que sim. Para a adoção do teletrabalho na organização, 89,15% dos gestores concordam que a adoção é uma opção adequada. Quando se avalia o que contribui para esta concordância, há diversos fatores como recursos tecnológicos e humanos aptos, quadro de trabalhadores qualificados, dentre outros.

De uma forma geral, os gestores são favoráveis e positivos em relação ao teletrabalho, apesar de manifestarem haver resistência por parte de gestores. Há diversas preocupações dadas por eles que podem ser melhor trabalhadas por meio de programas de teletrabalho, ações de treinamento para o trabalhador e gestor, dentre outros apontados na literatura.

A Resolução CNJ Nº 227/2016 (BRASIL, 2016) traz em seu conteúdo uma série de objetivos que estão em grande parte alinhados aos benefícios do teletrabalho encontrados na literatura e também ratificados pelos gestores, conforme transcrito abaixo:

“Art. 3º São objetivos do teletrabalho:

I – aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores;

II – promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;

III – economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;

IV – contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Poder Judiciário;

V – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;

VI – aumentar a qualidade de vida dos servidores;

VII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

VIII – estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação;

IX – respeitar a diversidade dos servidores;

X – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos”.

A Resolução apresenta-se abrangente no sentido de abordar questões administrativas, relacionadas a recursos humanos, deveres do trabalhador, capacitação, recursos tecnológicos, dentre outros. Todavia, não tratou de desafios ou fatores que devem ser superados para à adoção do teletrabalho, limitando-se ao encaminhamento de relatório com apresentação de dificuldades alcançadas e da avaliação periódica para avaliar as práticas adotadas nos órgãos do Poder Judiciário, conforme verifica-se abaixo:

“Art. 18. Os gestores das unidades participantes deverão encaminhar relatório à Comissão de Gestão do Teletrabalho, pelo menos a cada semestre, apresentando a relação dos servidores que participaram do teletrabalho, as dificuldades observadas e os resultados alcançados”.

“Art. 20. Os órgãos do Poder Judiciário deverão avaliar o teletrabalho, após o prazo máximo de 1 (um) ano da implementação, com o objetivo de analisar e aperfeiçoar as práticas adotadas”.

“Art. 21. Os órgãos do Poder Judiciário deverão encaminhar ao CNJ relatório sobre os resultados da avaliação mencionada no art. 20, visando a realização de eventuais melhorias nesta Resolução”. A partir de todo estudo realizado, conclui-se que a percepção do gestor do Judiciário Federal brasileiro, em relação a adoção do teletrabalho e dos principais fatores que os influenciam na tomada de decisão para sua implantação, podem contribuir para a literatura científica e, também, como subsídio para a implantação do teletrabalho na APF, fornecendo elementos para o aperfeiçoamento da normatização do teletrabalho, para a superação de seus desafios e, essencialmente, para a efetividade do alcance dos seus benefícios. Collins et. al. (2013) apontam que a compreensão dos desafios de gestão requer mais investigação, nesse sentido, compreende-se que este trabalho contribui para esta compreensão.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo foi fundamentado na revisão de literatura e buscou incorporar os aspectos humano, organizacional e legal relacionados à adoção do teletrabalho, incluindo os principais fatores que influenciam em sua implantação. A pesquisa teve foco nos gestores dado o norteamento a partir do estudo de Brown (2016), apesar disso, entende-se que o arcabouço teórico pode ser aplicado a outros estudos que abordem a temática do teletrabalho.

No que se refere a amostra da pesquisa, nota-se que ela foi diversificada e incluiu os gestores em todos os níveis da organização, deste o estratégico ao operacional, dos mais jovens aos mais antigos e dos titulares aos substitutos. Entretanto, o número reduzido de participantes e principalmente o alto número de gestores que possuem conhecimento comum sobre o tema, permite considerar o resultado apenas para a população em questão.

6.2 ESTUDOS FUTUROS

Os resultados deste estudo permitiram responder à questão de pesquisa: como o gestor público do judiciário federal brasileiro percebe a adoção do teletrabalho e quais fatores o influencia na tomada de decisão para sua implantação? Todavia, o estudo foi restrito aos gestores do Poder Judiciário, de forma que em estudo futuro poderia ser ampliado para outros poderes da APF. Além disso, as percepções dos gestores envolvem e impactam os trabalhadores, portanto, um estudo futuro sobre as percepções dos trabalhadores seria complementar a esta pesquisa.

Os gestores das organizações podem possuir estilos gerenciais diferenciados, como liderança voltada às tarefas ou relacionada às pessoas. De modo que um estudo futuro sobre a percepção dos gestores sobre os estilos de líderes para o teletrabalho poderia contribuir com a adoção do teletrabalho nas organizações.

Neste trabalho, foram levantados diversos fatores relacionados à adoção do teletrabalho, de modo que poderia ser feito um estudo futuro com grupos focais formados por gestores da APF que já adotaram e, também, que não o adotaram, cujo o objetivo seria elencar quais são os fatores críticos de sucesso, dentre os apresentados, para a adoção do teletrabalho na APF.

No que se refere aos desafios do teletrabalho para os gestores e organizações de um modo geral, seria relevante um estudo que tratasse sobre as possíveis soluções

para a superação desses desafios. Nesse sentido, a criação de um modelo de implantação de teletrabalho para a APF poderia contribuir na adoção do teletrabalho pelas organizações ao trazer os pontos críticos e os conhecimentos acumulados nos estudos sobre o tema.

Ainda com relação aos desafios, este estudo apontou a resistência dos gestores como o desafio mais importante entre os 3 mais críticos. Todavia, entende-se que o termo “resistência” possui significado amplo, podendo-se agrupar outros desafios como resistências do gestor. Estudo futuro poderia melhor compreender a semântica dos desafios e benefícios para classifica-los em grupos ou temas.

As hipóteses elaboradas têm o propósito de sugerir explicações para os problemas apontados em relação ao teletrabalho. Nesse sentido, estudos futuros poderiam testá-las para verificação de suas validades junto a novos públicos, principalmente na Administração Pública Federal brasileira.

Atualmente, o trabalho é influenciado pela agenda global, pela mobilidade fornecida pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), pelo comportamento das novas gerações de trabalhadores, o que evolui os conceitos e as formas de se trabalhar. Neste sentido, outro estudo que poderia ser realizado é sobre a identificação de novos paradigmas como evolução do teletrabalho, a exemplo do Novo Modo de Trabalhar, do inglês *New Way of Working* (NWOW).

7 REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. e ALVES, G. As mutações no mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital. **Revista de Educação Social**. PUC Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, 2004. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao>>. Acesso em: 16 ago. 2017.
- BARUCH, Y. The status of research on teleworking and agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, vol. 3, p. 113-129, 2001.
- BENTLEY, T.A.; TEO, S.T.T.; MCLEOD, L.; TAN, F.; BOSUA, R.; GLOET, M. The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. **Elsevier e Jornal Applied Ergonomics**. AUT University e University of Melbourne. 2015.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto-Lei Nº 5.452/1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 05 de ago. 2017.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei complementar PL 4.505/2008. Regulamenta o trabalho à distância, conceitua e disciplina as relações de teletrabalho e dá outras providências**. 2008. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=420890>>. Acesso em: 10 nov. 2016.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 12.551/2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos**. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em: 05 de ago. 2017.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei complementar PL 2.723/2015. Acrescenta o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para autorizar a implantação do sistema de escritório remoto (“home-office”) no serviço público**. 2015. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1375290.pdf>>. Acesso em: 5 de nov. 2016.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 13.317/2016. Altera dispositivos da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União, e dá outras providências**. 2016.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13317.htm#art5>. Acesso em: 14 dez. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 227/2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.** 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>>. Acesso em: 25 de nov. 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 13.467/2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.** 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm. Acesso em: 10 de ago. 2017.

BROWN, C., SMITH, P. R., ARDUENGO, N., & TAYLOR, M. Trusting Telework in the Federal Government. **The Qualitative Report**, v. 21, p. 87-101, 2016. Disponível em: <<http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol21/iss1/8>>. Acesso em: 15 set. 2016

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.Ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

CHAUI, M. **Convite à filosofia**, São Paulo, Ática. 2000.

CHIAVENATO. I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**, 7. Ed. rev. e atual., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOI, H., & VARIAN, H. **Predicting the Present with Google Trends.** 2009. Disponível em: <https://static.googleusercontent.com/media/www.google.com/pt-BR/googleblogs/pdfs/google_predicting_the_present.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016

CNI (Confederação Nacional da Indústria). Retratos da Sociedade Brasileira - Flexibilidade no Mercado de Trabalho. **Revista Indústria Brasileira.** Indicadores CNI. ISSN2317-7012, ano 5, n. 29, 2016. Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2016/03/28/211/RetratosDaSociedadeBrasileira_29_Flexibilidade.pdf>. Acesso em: 13 out. 2016.

COLLINS, A. M.; CARTWRIGHT, S.; HISLOP, D. **Homeworking: Negotiating the Psychological Contract**, Human Resource Management, The Journal, v. 23, p. 211–225, 2013.

DAVIDOFF, L.L. **Introdução à Psicologia.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

DONNELLY, N. e PROCTOR-THOMSON, S. **Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster**. New Technology, Work and Employment, v. 30, n.1, 2015.

FREIRE, T. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82591-aprovada-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario>> 14 de jun. de 2016. Acesso em: 13 de jan. 2017.

GALAN, J.P.e VERNETTE, E. **Vers une 4ème génération: les études de marché On-line**. França: Revue Décisions Marketing, n. 19, p.39-52, Jan-Abril 2000. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40592712?seq=9#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 13/11/2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, S.I.P.F.S. **As perspectivas civis do contrato de trabalho - O teletrabalho subordinado: seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol**. Universidade da Coruña. Departamento de Direito Privado. 2015. Disponível em: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/15003/SantosGil_SusanaIsabelPintoFerreirados_TD_2015.pdf?sequence=4>. Acesso em: 21 de ago. 2017.

GOLDEN, T.D., S. Raghuram, **Teleworker Knowledge Sharing and the Role of Altered Relational and Technological Interactions**. Journal of Organizational Behavior, p. 1061–1085, 2010.

GOULART, J. O. **Teletrabalho – alternativa de trabalho flexível**. Brasília: Senac, p. 229, 2009.

GOVEVENTS. **Federal Managers - Doing More with Less**. 2012. Disponível em: <<https://www.govevents.com/details/5207/federal-managers--doing-more-with-less/#.>>. Acesso em 3 nov. 2016.

GREEN, Kenneth P. **Should the Government Expand Telework?**. American Enterprise Institute for Public Policy Research, n. 2, ago. 2010. Disponível em: <<https://www.aei.org/publication/should-the-government-expand-telework>>. Acesso em 20 jan. 2017.

HARPAZ, I. **Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society**. Work Study, vol. 51, n. 2, p. 74-80, 2002.

HARPER, D. **Online Etymology Dictionary**. 2017. Disponível em: <http://etymonline.com/index.php>. Acesso em: fev. 2017.

HILBRECHT, M.; S.M. Shaw, L.C. Johnson and J. Andrey (2013), **Remixing Work, Family and Leisure: Teleworkers' Experiences of Everyday Life, New Technology, Work and Employment**, p. 130-144, 2013.

IBGE (Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal: 2014** / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. – Rio de Janeiro: IBGE, p. 89, 2016.

KOSSEK, E. E.; BARBER, A. E.; WINTERS, D. Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers. **Human Resource Management**, vol. 38, p. 33-46, 1999.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho. Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAUTSCH, B.A.; KOSSEK, E.E.; EATON, S.C. **Supervisory Approaches and Paradoxes in Managing Telecommuting Implementation**. *Human Relations*, vol. 62, n. 6, p. 795–827, 2009.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo. Ed. 34. 1999.

LIMA, E.R. **Metodologia do Trabalho Científico**. Universidade da região da campanha – Urcamp. Caçapava do Sul, RS. 2011. Disponível em: <<http://elcio.org/wp-content/uploads/2011/06/Metodologia-I.doc>> Acesso em: 10 fev. 2017.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A.; PÉREZ-PÉREZ, M.; VELA-JIMÉNEZ, M.J.; LUIS-CARNICER, de P. Telework adoption, change management, and firm performance. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 21, p. 7 – 31, 2008.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas. 2003.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas. 2008.

MARQUES, A. **Espetáculo desportivo na sociedade globalizada**. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Portugal. *Rev. bras. Educ. Fís. Esp.*, São Paulo, v. 20, n. 5, p. 25-28, set. 2006. Disponível em: <<http://citrus.uspnet.usp.br/eef/uploads/arquivo/v%2020%20supl5%20artigo3.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2017.

MARTIN, B. H. e MACDONNELL, R. **Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes.** Management Research Review, vol. 35, n. 7, 2012.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A.; PÉREZ-PÉREZ, M.; VELA-JIMÉNEZ, M. J.; DE-LUIS-CARNICER, P. **Telework adoption, change management, and firm performance.** Journal of Organizational Change Management, vol. 21, n. 1, p. 7-31, 2008.

MARTINS, M. Pereira et al. Impacto Tecnológico da Informação na Sociedade. **Revista Maiêutica: Ciências Humanas e Sociais.** Indaial Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 51-54, 2016. Disponível em: https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/FST_EaD>. Acesso em: 01 nov. 2016.

MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores / Jack M. Niles.** - São Paulo: Futura. 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. **Trabalho remoto e desafios dos gestores.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121 – 152, 2012.

OLIVEIRA, M.F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.

PERCIVAL, J. **Telecommuting in higher education: faculty Perceptions of strategic implications for traditional Postsecondary institutions.** Int. J. Management in Education, vol. 5, n. 2/3, p. 271-284, 2011.

PEREIRA, J.C.A. **Globalização do trabalho: desafios e perspectivas.** Curitiba: Juruá. 2004. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Globaliza%C3%A7%C3%A3o_do_trabalho.html?id=hx5bhrOAEwEC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 16 ago. 2017.

PEREIRA, J. M. **A adoção do teletrabalho na Administração Pública.** 2013. Disponível em: <<http://unb2.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638#>>. Acesso em: 20 out. 2016.

PETERS, P.; HEUSINKVELD. S. **Institutional Explanations for Managers Attitudes Towards Telehomeworking.** Human Relations, v. 63, Nº. 1, p. 107–135. 2010.

PYÖRIÄ, P. **Managing telework: risks, fears and rules, management research review**.2011;34, 4,386-399.

RODRIGUES, A. C.B.Teletrabalho: **A Tecnologia Transformando as Relações de Trabalho**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

SAP Consultores Associados. **Pesquisa home office Brasil 2016**. Campinas/SP. 2016. Disponível em: < <http://sapconsultoria.com.br/homeoffice/resultados-2016/>>. Acesso em: 18 de outubro de 2016.

SCHOLEFIELD, G., PEEL, S. **Manager's Attitudes to Telework, NewZealand Journal of Employment Relations**, v.34, n. 3, p. 1–13, 2009.

SCOPUS. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/solutions/scopus>>.Acesso em: 15 nov. 2016.

SHARIT, J., CZAJA, S.J., HERNANDEZ.M.A. e NAIR, M.A.H. **The Employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study**. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, vol. 19, n.5, p. 457–477, 2009.

SHOOP, T. **Trust and telework**. Governement Executive. 2012. Disponível em: <<http://www.govexec.com/magazine/magazine-editors-note/2012/04/trust-and-telework/41639/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SILVA, Daniela Regina da. **Psicologia da Educação e Aprendizagem**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). – Indaial/SC. Ed. ASSELVI, 2006.

SILVA, V. G. **A gestão do Teletrabalho**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

SIQUEIRA, C. **Projeto autoriza trabalho a distância no serviço público federal**. 2016. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/511345-PROJETO-AUTORIZA-TRABALHO-A-DISTANCIA-NO-SERVICO-PUBLICO-FEDERAL.html>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalhos e teleatividades: **Pesquisa HOME OFFICE BRASIL 2016 – Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras**. 2016. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>>.

STOUT, M. S. **Exploring Managers' Attitudes Toward Work/Family Initiatives: A Mixed-Methods Approach**. Universidade do Texas em Austin. 2010.

TASKIN, L.; Edwards, P. **The Possibilities and Limits of Telework in A Bureaucratic Environment: Lessons from the Public Sector, New Technology, Work and Employment**, vol. 22, p. 195–207, 2007.

TASKIN, L.; Bridoux, Flore. **Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations**. The International Journal of Human Resource Management, vol. 21, n. 13, p. 2503-2520, 2010.

TASKIN, L. **Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain**. Revue Interventions Économiques. 2006, 34.

TREMBLAY, D. **Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile: les enjeux actuels**, Revue Interventions économiques. 2006. Disponível em: <<https://interventionseconomiques.revues.org/pdf/658>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

TROPE, A. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TUUTTI, C. **Federal managers 'the last piece of the puzzle' in telework**. Disponível em: <<https://fcw.com/articles/2012/03/13/telework-success-relies-on-federal-managers.aspx>>. Acesso em: 3 de nov. 2016.

U.S.A (Estado). Lei nº 111-292, de 2010. **The Telework Enhancement Act Of 2010**. Estados Unidos da América, Washington. 2010. Disponível em: <<http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ292/pdf/PLAW-111publ292.pdf>>. Acesso em: 3 de nov. 2016.

U.S.A. Family Liaison Office. **Teleworking for U.S. Employers from Overseas**. 2015. Disponível em: <<https://www.state.gov/documents/organization/242147.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

VARGAS, A. V. e OSMA, J. I. A. Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologia de Informação - Risti**, n. 12, p. 17-31, 2013.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente**. 6. ed., São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos [recurso eletrônico]**. 5. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário de Pesquisa

TELETRABALHO

PERCEPÇÃO DO GESTOR DO JUDICIÁRIO FEDERAL BRASILEIRO SOBRE A ADOÇÃO DO TELETRABALHO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Qual é a sua faixa etária?

<input type="radio"/> Menos de 21 anos	<input type="radio"/> 41 a 50
<input type="radio"/> 21 a 30	<input type="radio"/> 51 a 60
<input type="radio"/> 31 a 40	<input type="radio"/> Mais de 60

2. Qual é o seu sexo?

<input type="radio"/> Masculino
<input type="radio"/> Feminino

3. Qual é a sua formação acadêmica?

<input type="radio"/> Ensino Médio	<input type="radio"/> Mestrado
<input type="radio"/> Superior	<input type="radio"/> Doutorado
<input type="radio"/> Especialização	

4. Há quanto tempo aproximadamente trabalha neste Tribunal?

<input type="radio"/> Menos de 1 ano
<input type="radio"/> 1 a 5
<input type="radio"/> 6 a 10
<input type="radio"/> Mais de 10 anos

5. Qual é o nível, na organização, do seu cargo em comissão?

<input type="radio"/> Gestor titular em nível estratégico (preocupa-se em atingir objetivos em nível organizacional)
<input type="radio"/> Gestor titular em nível tático (preocupa-se em atingir objetivos departamentais)
<input type="radio"/> Gestor titular em nível operacional (preocupa-se com o alcance de metas específicas)
<input type="radio"/> Gestor substituto em nível estratégico, tático ou operacional

6. Quantos servidores, sob sua gestão imediata, gerencia em sua equipe?

<input type="radio"/> 1 a 5	<input type="radio"/> 21 a 30
<input type="radio"/> 6 a 10	<input type="radio"/> Mais de 30
<input type="radio"/> 11 a 20	

7. Quantos servidores em teletrabalho, sob sua gestão imediata, gerencia em sua equipe?

<input type="radio"/> Nenhum	<input type="radio"/> 11 a 20
------------------------------	-------------------------------

<input type="radio"/> 1 a 5	<input type="radio"/> 21 a 30
<input type="radio"/> 6 a 10	<input type="radio"/> Mais de 30

8. Como considera o seu conhecimento sobre o teletrabalho?

<input type="radio"/>	Possuo senso comum (conhecimento que não permite maiores questionamentos nem reflexões)
<input type="radio"/>	Possuo senso crítico (conhecimento suficiente para opinar com imparcialidade, sensatez e discernimento)
<input type="radio"/>	Alto (posso senso crítico, bem como conheço a Resolução CNJ Nº 227/2016 que regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário)

Se respondeu “Alto” à questão 8, passe à questão 9. Caso contrário, passe à questão 11.

9. A Resolução CNJ Nº 227/2016 é um instrumento adequado para a adoção do teletrabalho no Judiciário. Em que medida concorda com esta afirmação?

<input type="radio"/> Concordo totalmente	<input type="radio"/> Discordo
<input type="radio"/> Concordo	<input type="radio"/> Discordo totalmente
<input type="radio"/> Não concordo e nem discordo	

10. Considerando a questão anterior 9 anterior, de que forma a Resolução poderia ser aprimorada para melhor atender a adoção do teletrabalho no Judiciário Federal?

11. A partir dessa regulamentação do teletrabalho no Judiciário, em 2016, acha que a adesão ao teletrabalho tende a aumentar?

<input type="radio"/>	Não aumentará (não haverá mais adesões significativas)
<input type="radio"/>	Aumentará paulatinamente
<input type="radio"/>	Aumentará rapidamente

12. Em relação à jornada de trabalho no Judiciário Federal, indique que frequência considera ser ideal para o teletrabalho em relação ao total de horas de trabalho:

<input type="radio"/>	Inferior a 20% - teletrabalho ocasional -
<input type="radio"/>	Entre 20% e 90% - teletrabalho alternativo –
<input type="radio"/>	Superior a 90% - teletrabalho permanente

13. Em relação aos benefícios da adoção do teletrabalho neste Tribunal, indique em que medida concorda com os listados abaixo:

Benefício	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo	Discordo	Discordo totalmente
-----------	---------------------	----------	--------------	----------	---------------------

			e nem discordo		
Melhoria da produtividade da organização					
Redução custos com espaço físico, infraestrutura e estacionamento					
Contribuição com a responsabilidade ambiental					
Fortalecimento da lealdade e o comprometimento organizacional					
Possibilidade de otimização de recursos					
Contribuição com a flexibilidade do trabalho					
Possibilidade de melhores tempos de resposta					
Contribuição com a retenção e atração de servidores					
Contribuição para a terceirização de atividades-meio					
Possibilidade da continuidade do negócio em meio a desastres naturais, ataques terroristas, pandemias ou razões adversas					
Melhorar a imagem da organização, devido à promoção de um ambiente melhor					

14. Considerando a questão 13 anterior, quais benefícios do teletrabalho para este Tribunal poderiam ser acrescentados?

15. Em relação aos benefícios do teletrabalho para o servidor deste Tribunal, indique em que medida concorda com os listados abaixo:

Benefício	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo e nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Contribuição com a qualidade de vida dos servidores					
Redução do deslocamento de ida e volta ao trabalho, economizando tempo e dinheiro					
Contribuição com a motivação dos servidores					
Contribuição com a redução do absenteísmo (ausência do servidor no trabalho)					
Favorecimento da melhora no equilíbrio vida-trabalho					
Ajuda a diminuir os níveis de <i>burnout</i> (distúrbio psíquico de caráter depressivo)					
Favorecimento do intercâmbio de					

informações e conhecimentos					
Contribuição para a humanização do ambiente de trabalho					
Permite a redução de conflitos no local de trabalho					

16. Considerando a questão 15 anterior, quais benefícios do teletrabalho para o servidor deste Tribunal poderiam ser acrescentados?

17. Em relação aos desafios para a adoção do teletrabalho neste Tribunal, indique em que medida concorda com os listados abaixo:

Desafio	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo e nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Falta de confiança no trabalho realizado por trabalhadores que não são visíveis					
Resistência do gestor ao teletrabalho					
Estabelecimento de política organizacional eficaz					
Ausência de regulamentos					
Políticas claras de avaliação de desempenho					
Acesso às tecnologias adequadas ao teletrabalho					

Investimento em tecnologia e infraestrutura					
Proteção de dados					
Clima organizacional de confiança entre gestor e servidor					
Aumento da dificuldade administrativa					
Mudança do trabalho com foco em processos para foco em resultados					
Tempo gasto pelo gestor para compreender a agenda de cada funcionário					
Cultura de gestão tradicional do trabalho					
Promoção da autonomia do trabalhador					
Treinamento e desenvolvimento de habilidades para o teletrabalho					
Responsabilidade da organização para a saúde e a segurança dos que trabalham de casa					
Deficiência de recursos de trabalho, incluindo aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho					

18. Considerando a questão 17 anterior, quais desafios para a adoção do teletrabalho neste Tribunal poderiam ser acrescentados?

19. Considerando as questões anteriores 17 e 18, quais os 3 (três) desafios considera críticos, em ordem decrescente de criticidade, e que devem ser superados para o sucesso do teletrabalho neste Tribunal?

20. Em relação aos desafios do teletrabalho para o servidor deste Tribunal, em que medida concorda com os listados abaixo:

Desafio	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo e nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Auto-eficácia do trabalhador para a produtividade					
Falta de interação com colegas e gerentes					
Carência de suporte gerencial					
Custos sociais incluindo isolamento do servidor, cooperação e a aprendizagem					
Apoio e feedback dos gestores					
Influência dos pares no sentido de apoiar o colega que decide em optar pelo teletrabalho					
Isolamento de funcionários e					

sentimento de inferioridade					
Sentimento de pertença prejudicado					
Esquecimento do servidor para promoções, redes e oportunidades de desenvolvimento					
Falta de cooperação entre trabalhadores					
Incapacidade de separar as atividades de trabalho e do lar					
Mudanças no método de trabalho					

21. Considerando a questão 20 anterior, quais desafios do teletrabalho para o servidor deste Tribunal poderiam ser acrescentados?

22. Considerando as questões anteriores 20 e 21, quais os 3 (três) desafios do teletrabalho para o servidor deste Tribunal que considera críticos, em ordem decrescente de criticidade, e que devem ser superados para o seu sucesso no teletrabalho?

23. Os benefícios organizacionais do teletrabalho neste Tribunal superam os seus custos de implantação. Em que medida concorda com esta afirmação?

<input type="radio"/>	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	Concordo
<input type="radio"/>	Não concordo e nem discordo
<input type="radio"/>	Discordo
<input type="radio"/>	Discordo totalmente

24. Entendo adequada a opção de adoção do teletrabalho neste Tribunal. Em que medida concorda com esta afirmação?

<input type="radio"/>	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	Concordo
<input type="radio"/>	Não concordo e nem discordo
<input type="radio"/>	Discordo
<input type="radio"/>	Discordo totalmente

25. Considerando a questão 24 anterior, o que contribuiu em grande parte para sua resposta?

26. Teria algo a acrescentar sobre sua percepção em relação a adoção do teletrabaho neste Tribunal?
